

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

CAMILA WZOREK

A COMUNICAÇÃO INTERNA NA ERA DA CONVERGÊNCIA: reconfigurações e  
construção de um processo de comunicação colaborativa.

CURITIBA  
2018

CAMILA WZOREK

A COMUNICAÇÃO INTERNA NA ERA DA CONVERGÊNCIA: reconfigurações e  
construção de um processo de comunicação colaborativa.

Monografia apresentada como Trabalho de Conclusão de  
Curso (TCC) da graduação em Comunicação Social com  
habilitação de Relações Públicas do Setor de Artes,  
Comunicação e Design da Universidade Federal do  
Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Irene S. de Quadros

CURITIBA  
2018

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus e a Nossa Senhora do Perpétuo Socorro, por me iluminarem e acompanharem sempre.

À minha família, que me apoiou desde o vestibular até a finalização deste TCC. Agradecimento especial aos meus pais, responsáveis por todas as conquistas que tive até aqui. Obrigada por me proporcionarem uma educação de qualidade desde o começo da minha vida e por sempre acreditarem em mim. Às minhas queridas irmãs Amanda e Ana Paula, por serem compreensivas, e me acalmarem nos momentos de desespero.

Ao meu amor, Nicolas. Obrigada por me abraçar quando estava triste e me motivar até quando nem eu mesma acreditava em mim. Você é sinônimo de carinho e compreensão e seu apoio foi fundamental.

À minha orientadora maravilhosa, Claudia. Seus conselhos trouxeram lucidez quando eu mais precisei e graças a eles consegui fazer um trabalho que correspondeu inteiramente às minhas expectativas e intenções.

Aos meus amados desgovernados. Vocês me apoiaram durante toda essa graduação e deixaram a caminhada muito mais leve e divertida. Sem vocês não teria conseguido. Sou eternamente grata por nossa amizade e levo cada um de vocês no meu coração. À todos da Universidade Federal do Paraná. Ter o privilégio de estudar em uma instituição tão admirável mudou completamente o meu modo de ver o mundo. Que o ensino gratuito e de qualidade se fortaleça e toque cada vez mais pessoas.

À Celepar, em especial a Coordenadora de Comunicação e Marketing, Nicole Coradin. Obrigada por abrir a empresa para o meu trabalho e pela disponibilidade e ajuda durante todo o processo de pesquisa.

À todos os meus amigos que de alguma forma me confortaram e contribuíram ao andamento desse trabalho. Em especial a Vic, por me ajudar e expressar tão lindamente minhas pesquisas em suas ilustrações.

## RESUMO

Empresas têm explorado dispositivos tecnológicos para conversar com os seus públicos. Esses dispositivos, inseridos em um novo contexto, geram formas diferentes de consumir mídias, alterando o modo como as pessoas se relacionam entre si e com os meios de comunicação. Consequentemente, mudanças culturais também atingem a maneira como os funcionários se relacionam com as organizações em que trabalham, alterando de modo significativo o desenvolvimento da comunicação interna. Dos públicos de uma organização, os colaboradores são considerados os mais estratégicos, pois são eles que são seus porta-vozes. Na era da convergência, a influência dos colaboradores é potencializada pela possibilidade de propagação de conteúdo nas redes sociais. Este trabalho estuda a comunicação interna a partir das interações e das apropriações dos funcionários por meio dos dispositivos tecnológicos. Neste Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, a empresa escolhida para analisar as reconfigurações da comunicação interna neste cenário de convergência foi a Celepar, Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná. A análise aconteceu durante o período de março a novembro de 2018. A cultura da convergência, conceito desenvolvido por Henry Jenkins, refere-se ao fluxo de conteúdos a partir de múltiplas plataformas de mídia que consistem em intensas transformações tecnológicas, mercadológicas culturais e sociais. Esse fluxo de informações afeta o cotidiano dos usuários das redes sociais, pois possibilita a produção e o compartilhamento de informações de forma facilitada. Parte-se do seguinte problema: Em que medida a comunicação interna deve ser atualizada a fim de incentivar a interação com e entre seus funcionários a partir do uso de dispositivos tecnológicos? Para tanto, também tentamos compreender apropriações e interações de funcionários com dispositivos tecnológicos e como o profissional de relações públicas pode mediar a comunicação interna neste contexto de convergência. Os operadores teóricos deste estudo são comunicação interna, convergência tecnológica, cultural e organizacional, interações mediadas por dispositivos tecnológicos e consumo midiático. A partir de múltiplos procedimentos metodológicos, que incluem revisão bibliográfica, observação sistemática no local de trabalho, entrevistas semi-estruturadas e análise de conteúdo, pretende-se alcançar os objetivos propostos neste TCC.

**Palavras-chave:** relações públicas, convergência, dispositivos tecnológicos, comunicação interna, funcionários, Celepar.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CELEPAR.....	46
FIGURA 2 -	WIDGETS DO APLICATIVO REDE PARANÁ.....	50
FIGURA 3 -	INFORMAÇÕES TÉCNICAS SOBRE UM GRUPO.....	52
FIGURA 4 -	CAPTURA DE TELA DE UM GRUPO DA REDE PARANÁ.	52
FIGURA 5 -	E-MAIL CORPORATIVO DA CELEPAR (EXPRESSO).....	60
FIGURA 6 -	E-MAIL CORPORATIVO DA CELEPAR (EXPRESSO).....	60
FIGURA 7 -	TRECHO DA NEWSLETTER DA CELEPAR.....	61
FIGURA 8 -	TRECHO DA NEWSLETTER DA CELEPAR.....	62
FIGURA 9 -	TRECHO DA NEWSLETTER DA CELEPAR.....	62
FIGURA 10 -	REPRESENTAÇÃO DO COLABORADOR DA CELEPAR...	68
FIGURA 11 -	REPRESENTAÇÃO DO COLABORADOR DA CELEPAR...	70
FIGURA 12 -	REPRESENTAÇÃO DO COLABORADOR DA CELEPAR...	71

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	CELEPAR: MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	47
QUADRO 2 -	FUNCIONALIDADES E SUGESTÕES.....	54

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>2</b>	<b>UMA BREVE HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>COMUNICAÇÃO INTERNA EM CONTEXTO DE CONVERGÊNCIA.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1</b>	MUITO MAIS QUE TECNOLOGIA: APROPRIAÇÕES DE DISPOSITIVOS PELOS COLABORADORES.....	<b>28</b>
<b>3.2</b>	EMPODERAMENTO DO PÚBLICO INTERNO.....	<b>33</b>
<b>3.2.1</b>	Por uma rede colaborativa.....	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1</b>	DO OBJETO: A CELEPAR E SEUS PÚBLICOS.....	<b>45</b>
<b>4.1.1</b>	Rede Paraná: interação e incentivo.....	<b>49</b>
<b>4.2</b>	ANÁLISE.....	<b>58</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>72</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>76</b>

## INTRODUÇÃO

As múltiplas plataformas tecnológicas desenvolvidas a partir dos anos 2000 permitiram e potencializaram o uso das redes sociais digitais, fenômenos midiáticos que se opõem a comunicação massiva (MONGE, 2012). Inscritos nestas redes sociais, os seus usuários podem se conectar com outras pessoas e compartilhar opiniões com um grande número de contatos. Ao seguir o rastro da propagação de conteúdos, é possível verificar a formação de uma rede colaborativa de informações. Neste caso, muitas vezes, os usuários passam a participar e/ou coparticipar da construção desses materiais.

Essa nova possibilidade de compartilhamentos de informações deu origem ao que Henry Jenkins (2008) definiu como Era da Convergência. Para o autor, o fenômeno se refere às transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais ocasionadas pelo novo fluxo de conteúdos, originado pelas múltiplas plataformas de mídias. O conceito engloba também os múltiplos mercados tecnológicos e a possibilidade de migração dos usuários, que têm novas opções de locais e meios para encontrar as experiências de entretenimento desejadas.

Jenkins (2008) analisa de forma antropológica a transformação cultural e como as novas formas de mídia contribuem para o surgimento da era da convergência e consequentemente a formação da cultura participativa. A principal consequência dessa mudança é a possibilidade de um cidadão comum compartilhar sua opinião com uma rede de contatos de maneira facilitada, graças aos dispositivos tecnológicos existentes.

Esse compartilhamento de informações a um grande número de pessoas se dá graças aos dispositivos tecnológicos que surgem na Era da Convergência. Giorgio Agamben (2005) define um dispositivo como uma rede que se estabelece entre vários elementos linguísticos e não linguísticos, como discursos, instituições, edifícios, leis, proposições filosóficas, entre outros. É um aparato com função estratégica que une diversos elementos virtualmente. Um dispositivo tecnológico, portanto, utiliza-se da tecnologia para realizar uma série de ligações entre diversos elementos e, consequentemente, entre os seus usuários.

A intensa produção de conteúdos nesses dispositivos por sujeitos comuns, atribui à comunicação, além do sentido básico de informar à população, a função primordial de organizar socialmente os usuários das redes sociais. Por meio delas,

são realizadas diversas trocas comunicacionais que, na Era da Convergência, determinam aspectos sociais dos seus cotidianos. Elizabeth Saad Corrêa (2009) concluiu que a consequência dessa multiplicidade de informações produzidas pelos usuários cria uma espécie de digitalização dos significados coletivos que fluem tanto na sociedade em geral como nos ambientes organizacionais.

O ambiente organizacional comentado por Corrêa (2009) é composto pela base, diretoria e administração de uma empresa, que juntos formam o público interno de uma empresa. Este público está ligado a ela diretamente, de forma social, econômica ou jurídica. Portanto, a empresa faz parte do seu cotidiano.

A reconfiguração cultural que acontece na Era da Convergência faz com que o público interno interaja de uma nova maneira com o conteúdo gerado pelas organizações, se apropriando desses dispositivos tecnológicos à medida que os consomem. Jesús Martín-Barbero (1997) insere o processo comunicativo dentro das práticas sociais e o percebe de forma global, caracterizando as apropriações como um relacionamento mais profundo entre o público e o conteúdo, onde ao compreender a mensagem proposta, o receptor realiza alguma ação que está diretamente relacionada ao seu propósito.

À medida em que as organizações se inserem em um ambiente globalizado, torna-se necessária a adequação do seu discurso e posicionamento aos novos meios de comunicação e dispositivos tecnológicos. A comunicação entre a organização e seu público interno deverá também ser reconfigurada, a fim de adequar-se às novas apropriações que os funcionários realizam das mensagens divulgadas pela empresa. Desta maneira, o profissional de relações públicas adquire um papel de mediador entre a empresa e seus funcionários, e tem a missão de adequar os discursos e meios utilizados para realizá-los no novo contexto em que estão inseridos.

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) pretende tensionar os conceitos de planejamento de comunicação interna (MARCHIORI, 2006) (TERRA, 2010, 2015) com os de convergência (JENKINS, 2008), interação (OLIVEIRA, 2018) e empoderamento (KLEBA; WENDAUSEN, 2009) e rede colaborativa (DEEZ, 2018). Partimos da seguinte questão problema: Em que medida a comunicação interna deve ser atualizada a fim de incentivar a interação com e entre seus funcionários a partir do uso de dispositivos tecnológicos? Deste modo, ao englobar as mudanças culturais e a nova maneira de consumo midiático, o objetivo geral deste trabalho é compreender



os impactos das mudanças culturais da era da convergência nas apropriações dos meios de comunicação empresariais pelos funcionários.

Neste cenário de convergência, a comunicação interna passa a ser ainda mais estratégica e necessária. Por isso, este TCC analisa como comunicação interna pode incentivar a interação com e entre seus funcionários a partir do uso de dispositivos tecnológicos. Desse modo, entre os objetivos específicos, pretendemos verificar reconfigurações na comunicação interna de uma organização em contexto de convergência; compreender as apropriações e interações dos funcionários com os dispositivos tecnológico e analisar o papel do relações públicas no processo de mediação da comunicação interna em um contexto de convergência.

Este TCC se justifica pela própria relevância da comunicação interna, uma vez que neste cenário os seus funcionários tornam-se porta-vozes da empresa na qual trabalham. Na Era da convergência, o papel do funcionário é potencializado pela possibilidade de divulgação de conteúdo por meio dos dispositivos eletrônicos e de redes sociais. Com o auxílio desses novos dispositivos, os usuários ficam conectados todo o tempo, inclusive em seu ambiente de trabalho. Essa nova reconfiguração de relações e compartilhamento de informações dão origem a diversas alternativas que podem ser incluídas na comunicação interna de uma empresa.

Ao mesmo tempo que gera oportunidades, a comunicação mediada por dispositivos tecnológicos é também um desafio. Empresas, normalmente acostumadas com um fluxo de comunicação hierarquizado e restrito ao ambiente físico da empresa, devem adaptar-se diante dessas transformações da Era da Convergência, que estão mudando a cultura organizacional.

Este TCC tem caráter qualitativo e fará uso de diversos procedimentos metodológicos para compreender a comunicação interna praticada em contexto de convergência. Na primeira etapa da pesquisa, vamos verificar estudos próximos da nossa temática. Para tanto, buscamos artigos científicos que exploram a comunicação interna em contexto de convergência em espaços caros para a área de relações públicas no Brasil: O grupo de pesquisa de “Relações Públicas e Comunicação Organizacional”, da Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação e do grupo de pesquisa “Comunicação, Inovação e Tecnologias”, da Abrapcorp - Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. Com esta revisão da pesquisa da pesquisa (Bonin, 2006), verificamos quais são os autores e as questões mais discutidas quando o tema é a

comunicação interna em contexto de convergência. Por isso, analisamos artigos relacionados a nossa pesquisa apresentados nos últimos cinco anos. Nos casos em que esses estudos estão disponíveis em teses de doutorado ou dissertações de mestrado, fomos buscar maior aprofundamento nos repositórios dos programas de pós-graduação em Comunicação.

Além da trilha indicada por Jiani Bonin (2006) para realizar a pesquisa da pesquisa, fizemos uma revisão bibliográfica para o desenvolvimento de importantes conceitos do nosso TCC: dispositivos tecnológicos, mediações, apropriações, comunicação interna e Era da Convergência.

Para o desenvolvimento da pesquisa e análise do contexto no qual o problema de pesquisa está inserido, o embasamento teórico está centrado no desenvolvimento do conceito de Era da Convergência proposto por Henry Jenkins (2009). O autor enfatiza todas as mudanças sociais e culturais que a sociedade sofreu a partir do surgimento da internet e como elas acarretam mudanças significativas no modo como deve ser realizada a comunicação. Essas mudanças se devem principalmente pelo advento da coparticipação dos usuários, que encontram nas redes sociais digitais meios para propagarem suas ideias e expandi-las através do alcance possibilitado pela internet. Inseridos na comunicação interna, esses conceitos ajudam a compreender como os colaboradores se relacionam com a empresa e os materiais produzidos por ela em um contexto de convergência. Desta forma, a teoria ajudou a traçar o panorama atual da comunicação interna e as mudanças necessárias para que ela seja realizada de forma eficaz e expressiva para o seu público.

A influência e relevância dos dispositivos tecnológicos nesse novo contexto, pode ser compreendida a partir das teorias de Dominique Wolton, que analisa de forma sociológica os impactos da internet e dos dispositivos gerados a partir dela em sua obra “Internet, e depois?” (2003). O autor une as teorias da comunicação e a sociedade, a fim de propor um modelo de comunicação abrangente e amplo, que seja eficiente em contexto de convergência.

Também iremos nos apoiar na teoria de Giorgio Agamben (2009), que define um dispositivo como um conjunto heterogêneo que inclui elementos linguísticos e não linguísticos e se inscreve de forma estratégica nas relações de poderes. Essa relação de poderes incide também na maneira como se deve realizar a comunicação neste contexto, a fim de se garantir a legitimidade dos enunciados. Desse modo, ressaltamos que a pesquisa não parte de um determinismo tecnológico, pois quem

efetiva as mudanças culturais não são os dispositivos, mas sim as pessoas com as novas práticas comportamentais. Luís Mauro Sá Martino, em seu livro “Teoria das mídias digitais” (2014) reafirma a teoria apresentada por Pierre Lévy, que ressalta que as novas tecnologias não determinam os novos hábitos comportamentais, apenas os condicionam. Segundo o autor, o computador, a internet e outras tecnologias apenas criam novas possibilidades de interação e depende da dimensão cultural de cada indivíduo para que elas sejam ressignificadas e reconstruídas como parte das suas culturas.

Ariadna Fernández-Planells (2015) também pensa a comunicação em um novo contexto. Para a autora, os dispositivos tecnológicos são envoltos em quatro elementos que caracterizam o cenário da comunicação atual: hiperconectividade, informação social, deslocalização e multitelas. Todos esses elementos dão aos dispositivos tecnológicos um papel ainda mais relevante no cenário de convergência.

Para compreender os conceitos de mediações e apropriações, nos baseamos nos estudos do colombiano Jesús Martín Barbero (1997) e Elizabeth Saad Corrêa (2002). Para Barbero (1997) as mediações ocorrem no desenvolver da comunicação e da cultura no seu sentido antropológico mais amplo, que atua no processo da constituição dos sujeitos. Além disso, o autor se aprofunda na construção da reinterpretação e ressignificação dos conteúdos que os indivíduos realizam ao entrarem em contato com certo produto midiático. Assim como na cultura de massa, na comunicação interna as informações e dispositivos difundidos aos colaboradores podem ser reapropriados pelo público, podendo adquirir uma nova significação.

Elizabeth Saad Corrêa (2009) estuda as possibilidades de produção de conteúdos em um contexto de convergência e comunicação digital. Além de contribuir, para o embasamento teórico, seus estudos são fundamentais para as análises dos materiais e interações que acontecem na “Rede Paraná”, aplicativo da Companhia de Tecnologia da Comunicação e Informação do Paraná (CELEPAR). A autora ressalta a complexidade e necessidade de se construir uma estratégia de comunicação digital que esteja integrada aos propósitos e princípios da empresa, assim como aos interesses de seus públicos. Além disso, para que este processo comunicacional seja eficaz, ele deve se fundamentar nos princípios de hipermedialidade, interatividade e multimídia.

Para conceituar e elencar as boas práticas de comunicação interna são utilizados os livros “Públicos” de Fábio França (2012), “Apontamentos sobre as

Estratégias de Comunicação mediadas por computador nas Organizações Contemporâneas” e “Relações Públicas no modo de produção capitalista” de Cícília Peruzzo (1986).

No seu trabalho acadêmico, “Comunicação interna versus mídias sociais”, Giselle Stazauskas (2011) analisa a nova arquitetura organizacional que deve ser adotada no contexto de convergência e influência dos dispositivos eletrônicos. Essa análise é extremamente relevante para elencarmos as boas práticas de comunicação interna na nova conjuntura organizacional. Segundo Saad (2009), atualmente as empresas estão inseridas em um contexto cheio de desafios, incertezas e transformações relacionadas a globalização e a convergência tecnológica da informação. Desta forma, torna-se necessário construir uma nova arquitetura organizacional, que procure criar mecanismos que unam a forças humanas, materiais, tecnológicas e financeiras a fim de garantir os resultados propostos.

Além do embasamento teórico, vamos realizar também um estudo de caso, a fim de observar de que forma uma empresa de economia mista, a Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná, a Celepar, explora a comunicação interna para incentivar a interação com e entre os funcionários por meio do aplicativo Rede Paraná, que tem como objetivo criar uma rede colaborativa de informações. Realizamos essa análise entre Março e Novembro de 2018.

A Celepar é pioneira entre as empresas públicas de tecnologia da informação do país. Sediada em Curitiba, a empresa atende todos os 399 municípios do Estado, desenvolvendo soluções para a modernização da gestão pública.

O estudo de caso procura analisar uma empresa ou acontecimento em um contexto definido. No caso deste TCC, será analisada uma empresa que está inserida na cultura de convergência e adaptou seus meios de comunicação de acordo com o seu perfil. Este método reúne múltiplas técnicas de coletas de dados, como observação, entrevistas e análises de documentos (GIL, 2016).

Após a introdução, no segundo capítulo, apresentamos um breve resumo das teorias de comunicação interna ao longo dos anos para compreender como as técnicas surgiram e o histórico das suas práticas. No capítulo 3, verificamos quais as reconfigurações que as práticas da comunicação interna devem sofrer para se adaptar ao contexto da convergência. Com estes embasamentos teóricos, vamos desdobrar este capítulo para investigar de que modo os colaboradores de uma empresa se apropriam de dispositivos tecnológicos, e as consequências dessa nova cultura de

consumo no ambiente organizacional. No terceiro subcapítulo abordamos a maneira como o público interno das organizações podem ser empoderados no contexto de convergência. Deste modo, vamos propor a construção de uma rede colaborativa de comunicação.

No quarto capítulo, descreveremos o objeto de estudo e detalharemos os procedimentos metodológicos. Vamos ainda apresentar a Celepar e o aplicativo Rede Paraná. E a partir de técnicas qualitativas vamos compreender a maneira como a comunicação interna é realizada nesta empresa e os impactos no ambiente organizacional.

## 2 UMA BREVE HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

O processo de desenvolvimento do modo de produção capitalista, no início do século XX, possibilitou que as Relações Públicas comessem a criar forma nos países mais avançados economicamente. No entanto, foi apenas após a primeira guerra mundial que a atividade se estruturou (CICILIA PERUZZO, 1986). A chamada “indústria moderna”, que antecedeu a primeira grande guerra, tornou necessária a prática de relações que auxiliassem a empresa na obtenção do lucro. Nos Estados Unidos, país onde se identifica as primeiras práticas da profissão, a necessidade do relacionamento foi intensificada, uma vez que ela alterou profundamente a economia do país.

No Brasil, o primeiro departamento de Relações Públicas foi criado em 30 de janeiro de 1914 pela Light & Power Co. Ltda, hoje denominada Eletropaulo Eletricidade de São Paulo S/A. Na época, o departamento assumiu uma função mais governamental sendo encarregado dos “negócios da companhia” (PERUZZO, 1986). Foi apenas nos anos 50 que as Relações Públicas adquiriram uma forma mais estável com o surgimento da ABRP - Associação Brasileira de Relações Públicas, em julho em 1954.

Se as práticas de Relações Públicas demoraram um pouco para serem reconhecidas como tais, a comunicação empresarial teve seu início um pouco antes, de forma mais tímida e sem maiores nomeações. Por volta de 1830 e 1840, a comunicação empresarial surgiu na Europa, no contexto da mudança para os novos processos de manufatura, a revolução industrial (LEMOS, DEL GÁUDIO, 2010). As novas fábricas e modos de produção reconfiguraram profundamente a sociedade, que foi obrigada a se adaptar a um novo modelo de produção. Reunindo um aglomerado de indivíduos nem sempre satisfeitos com as condições as quais estavam expostos, as grandes empresas viram a necessidade de se comunicar com essas pessoas. Neste contexto surgem então os *house organs*, mais conhecidos como jornais empresariais. Dirigidos ao público interno, eles funcionam como um canal de informação entre a organização e seus colaboradores. As informações ajudam ainda a organizar os colaboradores, de acordo com a comunicação realizada pela empresa. Carlos Alberto Rabaça e Gustavo Barbosa (2001) definem o *house organ* como um meio de comunicação institucional:

House organ – (rp) Do ing., house organ, literalmente, órgão da casa. Veículo impresso ou eletrônico, periódico, de comunicação institucional, dirigido ao público interno (funcionários e seus familiares) e, menos comumente, a determinados segmentos do público externo diretamente ligados à organização. São também bastante usadas as expressões jornal de empresa e revista de empresa, mas o conceito de *house organ* abrange essas duas formas. (RABAÇA, BARBOSA, 2001, p.371).

O *house organ* foi o primeiro meio de comunicação institucional relevante para praticar uma subárea das Relações Públicas, a comunicação interna. Este processo se refere especificamente ao relacionamento da empresa com seus colaboradores. Apesar de ter percorrido um longo caminho para chegar ao modelo atual, podemos conceituar a essência dessa prática. Carolina Terra (2006) define a função da subárea da seguinte maneira:

No cenário de fusões, aquisições, mudanças culturais profundas (novas tecnologias, hábitos de consumo, globalização), a comunicação interna tem a função de circular informações novas, promover o debate e a interação entre vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios. Além disso, permitir aos públicos internos a livre expressão e propiciar um ambiente de circulação de informações e diversidade, tarefa difícil, mas não impossível. Uma comunicação aberta, participativa, transparente, plural e ética é a melhor vacina para combater a boataria e os rumores negativos. (TERRA, 2006, p.62).

Ivone de Lourdes Oliveira e Terezinha G. R. de Alencar (2013) ampliam ainda este conceito para “comunicação no ambiente interno das organizações”. Segundo as autoras, o processo abrange a troca e compartilhamento de informações, vivências e experiências dos empregados com as organizações entre os diversos setores e as práticas discursivas e culturais, enquanto o conceito de comunicação interna não abrange toda essa complexidade de ações.

Ressaltamos que essa conceituação consolida um pensamento recorrente de que a comunicação envolve não só a materialização dos processos informativos, mas todos os comportamentos e as atitudes dos interlocutores. Refutamos assim a ideia de que a comunicação no ambiente interno se reduz aos processos intencionais de informação e de relacionamento coordenados por um setor institucionalizado de comunicação, porque os fluxos comunicativos acontecem em todos os níveis e envolvem empregados, terceirizados, estagiários, gestores. (LOURDES, ALENCAR, 2013, p.5).

Apesar de hoje seu papel ser abrangente e focado em uma comunicação multidirecional, durante alguns anos a comunicação interna se resumiu apenas a elaboração de *house organs*, sem assumir ativamente um papel estratégico nas organizações. No Brasil, o primeiro *house organ* foi publicado pela General Motors em 1926 (LE MOS, DEL GÁUDIO, 2010). Desde então, as publicações empresariais foram se tornando cada vez mais comuns e o mercado cada vez mais sofisticado. Em 1967 a Aberje - Associação Brasileira de Editores de Jornais e Revistas (hoje chamada Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) contabilizou 200 publicações empresariais de origem brasileira. Em 1990 este número já estava em torno de 10 mil publicações.

Wilson da Costa Bueno (2003) ressalta que nos anos 1970 a importância comunicação empresarial ainda não era reconhecida e os departamentos de comunicação propriamente ditos eram quase inexistentes. Como foi nessa época que foram estabelecidos os primeiros cursos de Comunicação Social no Brasil, não havia muitos profissionais especializados na área, o que fazia com que o tema fosse ainda mais inexplorado.

A criação da Aberje em 1967 foi um importante marco na sustentação da comunicação organizacional e Relações Públicas no Brasil (GISELLE STAZAUSKAS, 2011). Com o seu surgimento, a comunicação ganhou uma maior relevância nas empresas e a literatura sobre o tema passou a ser mais específica. Foi no final do século XX que a comunicação interna começou a evoluir para um papel mais amplo e passou a ser reconhecida como área própria no campo das Relações Públicas.

Segundo Ivone Lourdes de Oliveira (2008) os anos 1970 foram extremamente importantes para a pesquisa científica em comunicação organizacional no Brasil. Com o seu fortalecimento, pode-se superar a visão tecnicista-instrumental, predominante anteriormente, herança do campo da administração. Até então o modelo de comunicação era unidirecional/informacional, onde prevalecia apenas a mensagem da empresa para seus colaboradores. Somente as organizações informavam o público interno, nunca o sentido contrário (funcionários levantando suas reivindicações para a empresa por um meio de comunicação proposto pela empresa).

Entende-se a comunicação informacional como aquela em que o significado e o conteúdo das mensagens ocorrem nos fluxos ascendente, descendente e horizontal em uma visão mecanicista e linear da comunicação, que pode ser medida e avaliada. A comunicação é vista como um instrumento, uma ferramenta com o objetivo de alcançar os objetivos organizacionais. (BATISTELA, MARCHIORI, 2011).



Com essa tendência superada, foi possível construir novos modelos de comunicação interna, abrindo espaço para uma comunicação bidirecional e horizontal, onde os colaboradores também podiam expressar suas opiniões para a diretoria.

Nos anos 1980 a comunicação continuou a ser fortalecida e passou a ser vista como uma área de trabalho de fato, expandindo suas funções, além da publicação de *house organs*. Segundo Bianca Dreyer (2017), foi nos anos 80 que as empresas brasileiras passaram se preocupar com seus públicos de forma mais sistematizada e então a comunicação interna se tornou mais relevante e começou a ganhar espaço. Segundo a autora, “a perspectiva linear da comunicação dominou os estudos até a década de 1980. Nos anos seguintes outros aspectos passaram a ser considerados, como cultura, a interação entre as pessoas e os processos simbólicos” (2017, p. 33). Mesmo com esse avanço foi apenas na década seguinte que a profissão foi reconhecida como área estratégica:

Nos anos 90 é que a Comunicação Empresarial finalmente passou a ser vista como área estratégica. Não era mais um aglomerado de funções independentes, mas sim ações interdependentes com o poder de nortear a empresa no seu relacionamento com os *stakeholders*. Também já se falava em cultura da organização, ética e transparência. Além de ganhar importância e *status*, a Comunicação Empresarial evoluiu em suas formas. Nessas três décadas de amadurecimento, deixou de ser somente um boletim ou um simples jornal-mural (...). Tornou-se uma área que tem como responsabilidade gerenciar toda e qualquer informação relacionada à empresa e cuidar de seu bem mais precioso: sua imagem – seja interna ou externamente. (STAZAUSKAS, 2011, p.15).

Apesar de a importância da comunicação interna ficar cada vez mais evidente, houve um tempo que a verba do departamento de comunicação era exclusivamente destinada à comunicação externa (KUNSCH, 2003). Nesta época, não era firmado compromisso algum de transparência com os funcionários. A comunicação realizada com eles era escassa e quando existia era completamente verticalizada, com um fluxo descendente (da diretoria e funcionários do alto escalão para o chão da fábrica, nunca no sentido contrário).

Com as novas configurações econômicas, o Brasil passou a ser mais aberto politicamente. Essa abertura afetou intensamente o movimento sindical, que por meio de influências externas pode se fortalecer e conquistar um maior espaço no cenário político e econômico nacional. Com uma comunicação direta, rápida e eficaz, os sindicatos foram ganhando força e contribuíram para que os colaboradores

compreendessem a relevância do seu trabalho e o contexto no qual estavam inseridos. Com este empoderamento dos funcionários, as empresas viram com maior clareza a necessidade de encontrar formas eficazes para se comunicar com seus colaboradores.

A partir dos anos 2000, não apenas os sindicatos, mas também a sociedade em geral, passaram a exigir que as organizações pratiquem diálogos transparentes com seus colaboradores. A comunicação atingiu finalmente o patamar de ferramenta estratégica, levando a reconfigurações nos posicionamentos das organizações. Na atualidade, uma boa comunicação é sinônimo de transparência, diálogo, responsabilidade social e engajamento (STAZUSKA, 2011).

Também influenciaram essa necessidade de reconfiguração as novas tecnologias de comunicação, que possibilitaram outras formas de interação na sociedade, consequentemente remodelando a cultura empresarial, o que indica novamente a necessidade de se recriar e realizar essa comunicação de forma justa, direta e interativa. Segundo Marlene Marchiori (2011), neste novo contexto, a empresa deixou de ser vista simplesmente como estrutura mecanicista e passou a ser compreendida também como base das interações sociais dos colaboradores.

Apesar dessa necessidade ser clara, reestruturar esse sistema ainda é um desafio. Não podemos afirmar que toda a comunicação realizada é transparente e baseada nos interesses dos colaboradores. A comunicação interna passou por uma série de evoluções, mas a perspectiva funcionalista e unidirecional não foi ainda completamente ultrapassada. Ainda assim, pressão social e para atender demandas dos clientes, as empresas estão cada vez mais atentas a superar a função tática da comunicação. Torna-se relevante adotar estratégias mais interativas, a partir de um mix de comunicação integrada ampliado (MARCHIORI, 2011). Um dos focos dessa nova maneira de se realizar comunicação é justamente criar um diálogo com os públicos para poder adequar melhor as ferramentas de comunicação.

As tecnologias da comunicação comentadas anteriormente são originadas a partir da popularização e predominância da Internet na segunda metade dos anos 1990. Manuel Castells (2001), explica que essa tecnologia surge baseada em um conceito de comunicação livre e horizontal (expressão de “muitos para muitos”), onde ocorre uma formação autônoma de redes, e elas funcionam como um instrumento de organização, ação coletiva e construção de significado. Esse conjunto de valores e crenças que circundam o comportamento virtual das pessoas afeta também a maneira

como elas agem em sociedade e se relacionam com a sociedade, construindo uma nova estrutura social que se altera gradativamente.

Marchiori (2011), compreende que superado o paradigma informacional (unidirecional, onde só a empresa emitia informações), passa-se a experienciar o modelo relacional ou interativo, que se encaminha para o transacional. No modelo interativo ou relacional, os interlocutores podem alterar posições, realizando a comunicação em um processo circular. A comunicação relacional atribui maior relevância a aspectos das práticas cotidianas na construção social, nas interações entre as pessoas e nos processos simbólicos. Ela se difere do processo anterior pois atribui maior valorização a cultura, as falas e as narrativas das pessoas. Além disso, este processo atribui relevância a partilha de significados e valores, que juntos constroem e definem a cultura de certo ambiente (KUNSCH, 2009).

A comunicação relacional pode ser entendida como a comunicação verbal e não-verbal como processo em contínuo desenvolvimento, são comportamentos interligados, que criam e recriam interações, que influenciam os comportamentos organizacionais considerando a coexistência de estrutura e processo (MARCHIORI, 2008), é o relacionamento entre os indivíduos criando sentido e significado para as situações que são necessariamente trabalhadas no dia-a-dia das organizações. (BATISTELA, MARCHIORI, 2011, p.1).

Já no modelo transacional todos os interlocutores assumem todos os papéis ao mesmo tempo. O receptor também produz conteúdos, comenta outros assuntos e recebe diversas informações ao mesmo tempo. Além disso, esse processo também engloba tanto as interações on-line quanto off-line.

As novas possibilidades de interação fazem com que a comunicação passe a se caracterizar como transacional, pois abrange, conecta e alcança diversas pessoas simultaneamente, o que possibilita diversas interpretações e abordagens. O modelo transacional enfatiza o feedback, isto é, como a mensagem é recebida e entendida, particularmente através da manifestação não verbal, a qual pode substituir o *feedback* verbal. Ou seja, interessa o comportamento manifestado, não apenas expresso verbalmente. O processo do modelo transacional difere, fundamentalmente, do modelo de transferência de informação ao considerar o significado da mensagem, como é recebida e entendida, isto é, como o receptor irá desconstruir/construir o significado da mensagem recebida. (SCROFERNEKER, 2006, p. 51).

Com tantas informações em tantos meios, vindo dos mais diversos interlocutores, as organizações perdem o controle sobre tudo o que é divulgado sobre ela nas mídias on-line e off-line. Como cada sujeito tem autonomia e recursos para

compartilhar informações para uma vasta rede de contatos as empresas devem se policiar cada vez mais com suas ações e as consequências que elas podem ter.

A comunicação interna tem sua relevância ampliada, pois as informações divulgadas pelos funcionários de uma empresa têm um enorme potencial de credibilidade, que afeta diretamente a imagem institucional da organização. Os colaboradores, empoderados pelos dispositivos tecnológicos e as novas configurações sociais de divulgação de informações, ampliam suas interações dentro e fora da organização com o conteúdo que divulgam a respeito dela (SOARES E DEL GÁUDIO, 2017).

Nessas várias décadas a Comunicação Interna evoluiu em formato e em meios de comunicação. Ela deixou de ser realizada apenas por meio do *house organ* e de um jornal mural para assumir diversos outros materiais comunicacionais, como portais de comunicação interna (intranet), televisões corporativas, vídeos institucionais etc., que unidos aos materiais mais tradicionais formaram um mix de comunicação integrada que chega aos colaboradores de diversas formas e com múltiplas abordagens. Todos esses meios e possibilidades fazem com que a área enfrente diversos desafios todos os dias, pois informações são atualizadas constantemente e o mercado exige que a comunicação seja renovada na mesma velocidade.

(A comunicação interna) Tornou-se uma área que tem como responsabilidade gerenciar toda e qualquer informação relacionada à empresa e cuidar de seu bem mais precioso: sua imagem – seja interna ou externamente. Atualmente, com a revolução da internet e da tecnologia, essas funções também compreendem monitorar e interagir nas redes sociais, ou seja, estar atento ao conteúdo que nelas é divulgado e acompanhar o que é falado sobre a marca em questão, além de dialogar com os consumidores/clientes que lá estão presentes. (STAZAUSKAS, 2011 p.15).

A autora ainda reforça que esses desafios constantes e a complexidade dos processos de comunicação interna exigem que a atividade seja realizada por profissionais competentes que estejam dispostos a se atualizar com as tendências de comunicação e novos lançamentos do mercado.

Muitas empresas já reconhecem a potencialidade estratégica da área, e procuram realizar a comunicação com responsabilidade, transparência e ética. Mesmo assim, Bueno (2003) destaca que a área ainda tem o desafio de se consolidar como área da inteligência empresarial. Muitas ações e decisões ainda não são

apoiadas em conhecimento científico e sim na experiência e intuição dos profissionais. A incorporação da pesquisa no cotidiano das empresas e a utilização de metodologias específicas para mensurar os resultados, podem elevar o nível da comunicação, tornando-a mais eficaz e assertiva.

Fábio França (2010) elencou algumas tendências futuras da comunicação que se comprovam no contexto atual. Assim como comentado anteriormente, as constantes atualizações tecnológicas exigem e vão continuar exigindo que a área também se atualize na mesma velocidade, realizando as adaptações necessárias para se adequar ao contexto na qual está inserida. Em um contexto de convergência dos meios, abordado com maior profundidade no próximo capítulo, e comunicação instantânea, a imagem da organização é uma das suas principais preocupações. E uma boa comunicação com o público interno é uma maneira de preservá-la.

Neste novo cenário, os próprios consumidores exigem que a comunicação seja realizada democraticamente, tanto com o público externo quanto com o interno. A transparência e a sensibilização por meio do diálogo também são tendências que segundo França (2010) deverão ser seguidas para manter um bom relacionamento com os públicos. Com a era digital, os processos comunicacionais são imediatos, então é imprescindível realizar a comunicação de forma rápida e eficaz, além de utilizar ações criativas e inovadoras para atrair a atenção do seu público-alvo.

Muito mais que um desafio, a comunicação na era da internet é um mar de possibilidades, que se for bem aproveitado pode colocar a organização em um alto patamar de relacionamento. França (2010) destaca que na comunicação on-line é possível ir além na corrida pela liderança, atrair clientes e a confiança do consumidor, com a comunicação exercendo um papel importante como ativo no processo de entendimento entre pessoas que conseqüentemente torna a organização mais humana. Em entrevista ao portal Versátil RP, em 24 de julho de 2010, Fábio França destacou as oportunidades da comunicação digital.

A atividade de RP não muda, mas com as redes sociais, temos a oportunidade de trabalhar as relações numa plenitude muito maior. Com elas, dispomos de recursos que jamais tivemos no passado. Isso permite fazer uma excelente comunicação mais ampla e eficaz da empresa e a abrir um diálogo frutífero com seus públicos. (FRANÇA, 2010).

Essa comunicação mais ampla se torna possível com a multiplicidade de dispositivos que temos atualmente. A necessidade de se posicionar cada vez mais próximo dos seus públicos, a demanda da sociedade por mais informação e transparência atreladas às evoluções tecnológicas deram origem a diversas possibilidades de comunicação. Se essas inúmeras possibilidades forem utilizadas com responsabilidade e atenção, as instituições conseguem manter os funcionários motivados e informados, atingindo assim os objetivos da comunicação interna.

Evidentemente, todas essas estratégias de comunicação nas mídias sociais, para serem efetivas, devem estar articuladas a outras estratégias ou outros processos que costumam existir no mundo off-line, mas é sabido que, quando incorporadas a esses novos ambientes, podem aplicar sua atuação e mesmo motivar grupos específicos das organizações, que se sentem a vontade com as novas tecnologias e recursos de informação/comunicação. Pela sua natural familiaridade e adesão às redes sociais, as novas gerações costumam ser receptivas a essas estratégias, motivando-se para o engajamento em processos que agregam valor às organizações. (BUENO, 2015, p.143).

Essa reconstrução dos processos e relações sociais alteram como a sociedade em geral e também os colaboradores, inseridos também nessa nova lógica de consumo, se desenvolvessem no que Lucia Santaella (2010) chama de Público Ubíquo. Este termo se refere a nova configuração de deslocamento e comunicação, onde o usuário comunica-se enquanto desloca de lugar. Eles encontram-se nos espaços Ubíquos, que podem ser definidos como:

Hiperconectados, espaços de hiper lugares, múltiplos espaços em um mesmo espaço, que desafiam os sentidos de localização, permanência e duração. São espaços povoados por mentes multiconectadas e por consequência, coletivas compondo inteligências fluidas. (SANTAELLA, 2010, p.18)

A nova configuração da sociedade, portanto, reestruturou a noção de públicos e consequentemente de público interno, estudado neste trabalho. Toda a trajetória da comunicação interna foi relevante para que a área se desenvolvesse no âmbito da comunicação organizacional. Hoje, incluída no ambiente digital, ela ganha maior destaque e assume novos desafios, sendo necessário adotar formas de diálogo

focadas nos indivíduos, se distanciando cada vez mais do modelo mecanicista de respostas automáticas (DREYER, 2017).

### 3 COMUNICAÇÃO INTERNA EM CONTEXTO DE CONVERGÊNCIA

Vivemos hoje em um cenário de extrema exigência e competitividade. Clientes cada vez mais preocupados com o que consomem, impõem às empresas diversas condições para adquirir seus produtos, o que torna a disputa pelo lucro ainda mais intensa. Neste contexto, Rosely Domingues (2012) explica que as exigências impostas pelos consumidores não se referem apenas aos produtos ou serviços prestados, mas também a forma como a organização se relaciona com o meio ambiente, sociedade, governo, comunidades, funcionários e outras entidades com as quais têm contato.

Inseridas em um contexto capitalista, as empresas se dedicam intensamente a obtenção do lucro, e a satisfação dos clientes é uma forma de alcançá-lo. Para Luis Alberto Farias (2011), a compreensão do ambiente no qual se está inserido e a elaboração de programas de comunicação interna condizentes a ele geram melhorias contínuas nas empresas e nos processos de produção, que por sua vez deixam os clientes mais satisfeitos e acarretam maior lucro para a empresa.

É necessário que as empresas e suas ramificações mantenham-se sensíveis, e em diálogo com o ambiente, e que construam um ambiente de inteligência competitiva e compatível com o tamanho da responsabilidade adquirida para com a sociedade. De modo que ao gerenciarem seu crescimento possam também gerenciar os impactos que causam ao meio ambiente e a sociedade. (REGO, 2015, p.42).

Ao considerar essas questões, Carolina Terra (2015) enfatiza que cada vez torna-se mais comum a prática de ações das organizações voltadas especificamente para os seus colaboradores, público extremamente estratégico para as organizações. Inseridos em um contexto de convergência, os funcionários assumem o papel de representantes e embaixadores da marca. Este papel é potencializado quando os colaboradores se tornam “usuários mídia heavy users” - nome dados aos usuários que são experts em redes sociais e mídias digitais. Presentes nas diversas plataformas da internet, os colaboradores se constituem como consumidores e interagentes cada vez mais atuantes e formadores de opinião, deixando de se comportar como simples agentes receptores de mensagens.

Desta forma, Domingues (2012) considera envolver o público interno para que ele atue de forma adequada e alinhada aos esforços de posicionamento da



organização junto ao mercado uma tarefa primordial para os profissionais de relações públicas. Edson Crescitelli (2005), destaca que para envolver o público interno à empresa é necessário alinhá-lo aos seus princípios, e isso pode ser realizado em 3 etapas: conscientização, apresentação e instrução. Essas etapas compreendem os colaboradores como componentes ativos no processo comunicacional, não apenas como executores de tarefas operacionais.

Na primeira etapa, deve-se enfatizar a credibilidade do público interno perante os clientes e consumidores, de modo que eles compreendam a importância das suas funções para a empresa. A segunda fase, apresentação, corresponde a sempre antepor a exposição das ações de comunicação desenvolvidas para o público interno, de modo que ele tenha acesso às informações antecipadamente pela própria empresa e não por veículos externos. A instrução (terceira fase), consiste em explicar os objetivos pretendidos pela empresa, de forma a conectá-los às atividades desempenhadas pelos colaboradores. Assim, o público interno poderá compreender o seu papel de potencializador na comunicação.

Este protagonismo na construção da imagem da empresa é acentuado na era da convergência, conceito proposto por Henry Jenkins em 2008, que define claramente o contexto atual:

Por convergência, refiro-me ao fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação (...). No mundo da convergência das mídias, toda história importante é contada, toda marca é vendida e todo consumidor é cortejado por múltiplas plataformas de mídia. (JENKINS, 2008, p.29).

Jenkins descreve o efeito da convergência dos meios de comunicação, decorrente do desenvolvimento da internet e intensificado pelo surgimento dos *smartphones*<sup>1</sup> e das redes sociais digitais. Neste contexto, os usuários têm a possibilidade de divulgar para uma grande escala de contatos, seu relato ou opinião sobre qualquer assunto, assumindo assim o importante papel de produtor de conteúdo, não apenas de receptor de informações.

O autor compreende que a circulação dos conteúdos por diferentes sistemas de mídia é ocasionada justamente pela participação ativa dos consumidores. Ainda assim, a convergência não deve ser compreendida apenas como um processo

---

<sup>1</sup> O smartphone é um celular com tecnologias avançadas, o que inclui programas executados um sistema operacional, equivalente aos computadores. (SIGNIFICADO, 2013)

tecnológico que reúne diversas funções dentro de um dispositivo. A convergência configura uma transformação cultural ocasionada pelas possibilidades geradas pelos dispositivos tecnológicos e as apropriações que os usuários realizam deles. Não podemos cair em um determinismo tecnológico, pois o processo de convergência não ocorre por meio dos aparelhos que estão sendo criados, mas sim pelas interações sociais dos consumidores com estes aparelhos e um com os outros.

Este novo contexto, e a possibilidade de propagação de informações pelas mídias digitais, originaram um desafio para os profissionais de Relações Públicas: renovar as formas de comunicação com seus públicos e evitar que notícias negativas sobre as organizações se tornem virais nas mídias digitais de comunicação e afetem intensamente a imagem corporativa.

O público interno, portanto, assume um papel ainda mais estratégico, pois se torna embaixador da marca e propagador dos seus princípios e objetivos. Desta forma, todas as informações por ele publicadas, são importantes fontes e dados sobre a empresa.

Aborda-se a importância da comunicação com empregados, considerando um contexto no qual, de um lado, as pessoas têm buscado formas de expressão e diálogo por meio de redes sociais on-line e, de outro, a percepção de que o público interno assumiu um papel cada vez mais fundamental para o alcance dos objetivos dos negócios. Esse cenário traz desafios e torna ainda mais imprescindível a atuação profissional na comunicação interna, alinhada a um modelo de comunicação mais dialógico e menos unidirecional. (ALMEIDA, BAPTISTA e SOARES, 2013 p.73).

Este desafio está diretamente ligado ao fato de que nas redes sociais on-line as mensagens não são publicadas por uma fonte específica e sim por qualquer um de seus participantes que se tornam receptores, facilitadores, difusores e emissores de informações.

Essa intensa relação da população em geral com os dispositivos tecnológicos e as redes sociais não podem passar despercebidas pelos profissionais responsáveis pela comunicação interna, que devem adequar seus meios e mensagens a este novo contexto. A tela do celular, computador e da TV tornam-se partes dos nossos cotidianos e é a partir delas que realizamos a maior parte das nossas ações, inclusive no ambiente corporativo. Stig Hjarvar (2014) ressalta que o sujeito contemporâneo está constantemente submetido a interferência das mídias em seu cotidiano, pois

praticamente todas as ações que realizamos são intermediadas por algum tipo de mídia.

Impulsionada pelas tecnologias que progressivamente se configuram como territórios virtuais, a tela do computador tem se tornado a janela para um “novo mundo”. Os computadores e seus dispositivos, fazendo parte do nosso cotidiano, trazem em si possibilidades inusitadas de aplicações e experiências crescentemente virtualizadas. (SANDI, 2014, p.4).

Nós acordamos com o despertador dos nossos celulares, e é provavelmente neste mesmo aparelho que vamos obter as primeiras informações do dia, sejam elas por portais de jornais ou mensagens informais de familiares ou amigos. No percurso até o trabalho, vamos obtendo novas informações pelos aplicativos dos nossos *smartphones*, rádios e telejornais. No trabalho acessamos nosso *e-mail*, *skype*, *chat* e várias outras plataformas para entrar em contato com diferentes áreas da empresa, sem contar todas as outras formas digitais e informais de comunicação. Neste contexto, os meios se tornaram extensões dos homens, indispensáveis nas atividades cotidianas (MCLUHAN, 2005). Não considerar todas essas interações para adequar os processos de comunicação interna seria, de certa forma, uma ingenuidade do profissional de relações públicas.

A convergência, portanto, pode ser compreendida como uma nova base cultural, ocasionada pelas novas possibilidade de interação com a sociedade e os novos dispositivos tecnológicos. Uma vez que a comunicação interna tem como público pessoas que estão intensamente inseridas neste contexto, ela passa a adquirir uma conotação midiaticizada, que deve ser observada pelos profissionais de Relações Públicas.

Além de um contexto de midiaticização, as plataformas e ferramentas de mídias sociais alteraram padrões de comunicação e relacionamento, o que implica uma comunicação mais bidirecional e dialógica. Se antes a comunicação já pregava a via de mão dupla, agora, com a comunicação digital tal cenário é irreversível. (TERRA, 2015, p.2).

Acompanhando a complexidade da nova sociedade em rede, inserida em um contexto de convergência, a comunicação interna também se torna mais intrínseca, unindo um múltiplo conjunto de vozes que assumem cada vez mais um papel de protagonistas na construção de discursos. Este novo contexto cultural exige que os

novos processos comunicacionais sejam interativos, bidirecionais<sup>2</sup> e pensados para atender o contexto específico que a empresa e seus colaboradores estão inseridos.

Neste sentido, por se tratar de um processo muito recente, a criação, a implantação e a contínua manutenção deste instrumento de informação/comunicação demandam reconhecimentos para concretizar definições e ações que sejam adequadas à realidade em que será implementado o seu sistema. Idealmente este reconhecimento supõe um conjunto de definições que têm relação com os objetivos estratégicos das organizações e que necessita uma ação programada e seqüencial que envolva uma série de aproximações. (TERRA, 2005, p.2).

Fica claro o desafio dos profissionais de relações públicas para adequarem às ferramentas de comunicação a este novo contexto. Para isso, é necessário realizar diversas reconfigurações, que serão abordadas em maior profundidade no próximo subcapítulo.

### 3.1 MUITO MAIS QUE TECNOLOGIA: APROPRIAÇÕES DE DISPOSITIVOS PELOS COLABORADORES

Henry Jenkins (2008) enfatiza que a convergência não acontece nos dispositivos tecnológicos e sim na mente das pessoas que se apropriam das novas possibilidades de interação permitidas pelos dispositivos tecnológicos. Geusiane Miranda de Oliveira Tocantins (2017) define que a apropriação é o momento em que o usuário compreende a tecnologia e sua aplicação e começa a utilizá-la sem esforço. Esse aparato tecnológico passa então a ser utilizado realmente como uma ferramenta para se comunicar com outras pessoas de maneira natural e espontânea. Dessa forma, hábitos antigos são abandonados para que novas formas de interações em rede passem a fazer parte do nosso dia-a-dia.

As redes sociais digitais constituem o ambiente onde essas novas configurações de relacionamentos são concretizadas. Maria Lucia Salgueiro (2017) compreende que quando os colaboradores se apropriam do ambiente virtual onde se

---

<sup>2</sup> Nos modelos bidirecionais subentende-se que os subsistemas da organização se condicionam uns aos outros, e também, que afetam e são afetados pelos sistemas do ambiente. Mas, numa perspectiva de sistema aberto, utilizar aproximações simétricas bidirecionais, significa que a comunicação além de ser bidirecional (comum aos dois modelos) deve permitir o intercâmbio de informação que provoque modificações em ambos os lados da relação: organização e públicos (sistema e meio ambiente) (GONÇALVES, 2011)

localizam essas redes sociais, passam a assumir uma identidade criada pelos próprios interagentes do ambiente, na forma de personas, com uma nova linguagem textual. Com uma nova linguagem, dá-se origem a novas formas de interação, em um ambiente livre em que a pessoa é empoderada e pode tomar decisões de forma independente. Por mais que as empresas tentem controlar essas apropriações, elas sempre irão ocorrer de forma informal, longe do aspecto de atuação das organizações.

E é exatamente aí que a comunicação interna informal anuncia seu poder ampliado e revigorado culturalmente, como nunca antes vivenciado pelas organizações com tal intensidade ao longo da história. Na prática, isso implica dizer que na atualidade do mundo corporativo controle é uma expressão cada vez mais em desuso, devendo ser substituída por co-orientação (...) Daí a consequente opção por parte da gestão em acompanhar essa tendência, muitas vezes não articulando esses espaços criados de forma espontânea por seus profissionais pela ausência de controle e dificuldade em lidar com o desafio da comunicação interna em contexto midiaticizado e hiperconectado. (SALGUEIRO, 2017, p.66).

Essa expansão da comunicação informal apenas intensifica o desafio dos profissionais de relações públicas nesse novo contexto. Controlar todo o conteúdo que é compartilhado foge dos princípios dessa nova conjuntura comunicacional, e cabe ao profissional usar essas apropriações como um fator positivo na construção da comunicação interna, adequando os processos a nova cultura de relacionamento dos colaboradores.

Castells (2011) reconhece que a partir do momento que os usuários se apropriam de novas formas de comunicação, passam a criar seus próprios (e possivelmente informais) sistemas de comunicação, como grupos em aplicativos, mensagens de texto, *blogs*, vídeos, mensagens de áudio, wikis<sup>3</sup> etc. O compartilhamento desses arquivos em rede permitem que os usuários compartilhem, recriem e reinterpretem qualquer conteúdo em diversas plataformas, caracterizando assim a convergência das informações e dos meios.

Todas essas mudanças e novas interações ocorrem devido a nova configuração do consumo no século XXI. A sociedade em rede deu origem a novas demandas e hábitos que alteram profundamente a forma como nos relacionamos com os aparelhos tecnológicos e o ambiente que estamos inseridos. Chirley Diana Kohls

---

<sup>3</sup> No mundo da computação, wiki passou a ser usado como nome genérico de websites colaborativos, ou seja, aqueles cujo conteúdo pode ser modificado pelo usuário. (RODRIGUES, 2017)

(2016) compreende o consumo como um processo que é configurado de acordo com o ambiente em que se está inserido.

Diante das discussões sobre o consumo e sua relação também com a mídia, concordamos e entendemos o consumo como um processo complexo estabelecido entre as trocas cotidianas impregnadas de significados construídos a partir do contexto no qual se está inserido, considerando também aspectos dessa sociedade – como a própria globalização, sentimentos de pertencimento e identitários constituídos pelo atravessamento da cultura (...). O consumo midiático é visto então como a apropriação dos produtos oferecidos pela mídia – programas televisivos ou radiofônicos, conteúdos que circulam nas redes sociais digitais, informações veiculadas pelos meios de comunicação etc. – pensado a partir do lugar de fala de quem consome esses produtos, seu contexto sociocultural, e das implicações das mediações nesse processo. (KOHLS, 2016, p.69-70).

Como todos os colaboradores estão inseridos nessa mesma sociedade, sua forma de consumir as informações difundidas pela mídia de massa e consequentemente pelas organizações também é reconfigurada. A convergência cultural, portanto, está diretamente relacionada a nova forma de consumo midiático, que confere novas possibilidades tecnológicas uma vez que nos apropriamos dos meios de comunicação. A organização também está inserida neste contexto e por conter todas essas interações ela passa a ser vista como um ator social coletivo que se configura como um espaço de interações dos interlocutores (MARQUES; OLIVEIRA, 2016)

Ivone Lourdes de Oliveira e Angela Marques (2017), portanto, compreendem a organização como um sistema aberto, que está em constante interação com o ambiente externo e se torna palco de relações entre indivíduos com desejos, condições e competências bastante diferentes. Essas condições diferentes, apesar de particulares, ganham uma nova dimensão na era da convergência, pois podem ser compartilhadas e ouvidas por vários usuários.

Torna-se necessário, então, compreender os colaboradores como sujeitos sociais dessas novas formas de comunicação, principalmente no ambiente da organização. Um planejamento de comunicação interna ciente das diferentes formas de apropriações, valoriza a capacidade dos colaboradores de expressar e interpretar as particularidades da sua vivência. Uma base comum de compreensão do ambiente

é criada com as interações e a partir dela que o sentido da mensagem será produzido. Essas particularidades dão origem a diferentes significados e interpretações, que devem ser considerados no planejamento da comunicação.

Assim, a comunicação pressupõe sociabilidade, interlocução onde as subjetividades, identidades e alteridades se apresentam e ela se assenta como o lugar no qual os sujeitos que se relacionam, se enfrentam, enfim, dialogam. Nesta perspectiva, os interlocutores têm lugares diferenciados, dependendo do poder de fala e argumentação e das características da interlocução, não se esquecendo da circulação e troca de informações e experiências como movimento das ressignificações, e consequentemente do sentido, inserido em um contexto político, econômico, político e cultural. (MARQUES; OLIVEIRA, 2017 p.3).

As apropriações são intrínsecas a Era da Convergência, e para garantir efetividade da comunicação elas não podem ser ignoradas. Para envolver as particularidades dos indivíduos, a comunicação interna deve considerar os dispositivos tecnológicos, compreendendo que a maior parte das mediações são realizadas por computador, porém sem esquecer dos meios tradicionais. É importante adotar um mix comunicacional com diversos veículos, que chegue aos colaboradores com diferentes formatos de mensagens, que se adequem ao contexto de cada organização (SANCHEZ, 2006; ROMAN, 2011).

A pesquisa de Camila Krohling Colnago (2015) comprova a necessidade de se adotar esse mix comunicacional. Segundo a autora, deve-se evitar um determinismo tecnológico onde todas as ações são baseadas na tecnologia e todos os objetivos da comunicação da empresa são atrelados a ela. Os novos dispositivos devem ser vistos como instrumentos que orientam e auxiliam a atuação estratégica da comunicação. A comunicação digital, portanto, deve estar de acordo com os sentidos compartilhados pelos colaboradores da organização. (MARQUES; LOURDES, 2015)

Uma outra consequência da apropriação dos dispositivos tecnológicos é o surgimento de uma nova atribuição ao sentido da conversação nesses meios. Ela passa a ter um impacto político, onde os usuários passam a sentir empatia uns pelos outros.

A conversação apresenta uma importância social ligada ao estabelecimento de vínculos associativos, de solidariedade, de

compartilhamento e de pertencimento. Ela é responsável pela criação de redes de sociabilidade que permitem aos sujeitos e grupos expressarem seus dilemas, anseios e necessidades, oferecendo-lhes oportunidades de desenvolver capacidades comunicativas, expressivas e relacionais. (LOURDES; MARQUES, 2017 , p. 12 - 13).

Como vimos anteriormente, o contato com a mídia reconfigura a forma como consumimos os meios de comunicação. A conversação também sofre essa reconfiguração, uma vez que a formação de grupos de pessoas em contextos coletivos pode acarretar essa sensação de pertencimento e empatia descritas acima. Essa nova forma de interação comprova que o público não é passivo e confere a toda sociedade um papel ativo de interpretação e construção de significados. Podemos concluir, portanto, que as redes sociais digitais acentuam esse papel ativo da sociedade, uma vez que espera-se dos seus usuários o compartilhamento de informações e a interação com outros espectadores.

Então, se antes o receptor tinha perfis formatados e era percebido como o estágio final do processo comunicacional, hoje ele é detentor de perfis em constante transmutação, nos quais a fluidez é a característica marcante, e assume a coprodução da mensagem, a ressignifica e a coloca novamente em circulação. Esse sujeito historicamente situado conquistou mais ação e passou a abrigar grande variedade de valores, crenças e opiniões. Tornou-se autônomo e dependente ao mesmo tempo, porque se adapta ao contexto e ao papel que lhe for conveniente em função de um cenário ou interesse, em consonância com um universo de crenças e valores, tornando a comunicação ainda mais complexa. (MOURÃO ; OLIVEIRA, 2006 p.3-4).

Esse novo perfil do colaborador: ativo, atento e empoderado configura o público e desafio dos profissionais de comunicação organizacional. Compreender essas apropriações e sua influência no processo de consumo de informações é um fator determinante para o sucesso do plano de comunicação interna em um contexto de convergência.



### 3.2 EMPODERAMENTO DO PÚBLICO INTERNO

O termo inglês, “empoderamento” tem suas raízes nas lutas pelos direitos civis e passou a ser reconhecido principalmente no movimento feminista, assumindo interpretações referentes ao desenvolvimento de potencialidade, aumento de informação e percepção, buscando uma participação real e simbólica que promova a democracia (BAQUERO, 2011). No Brasil, a abordagem do termo foi relacionada a melhoria da situação e posição de grupos vulneráveis ou em situação de marginalização.

Há dois sentidos de empoderamento mais empregados no Brasil: um se refere ao processo de mobilizações e práticas que objetivam promover e impulsionar grupos e comunidades na melhoria de suas condições de vida, aumentando sua autonomia; e o outro se refere a ações destinadas a promover a integração dos excluídos, carentes e demandatários de bens elementares à sobrevivência, serviços públicos etc. em sistemas geralmente precários, que não contribuem para organizá-los, pois os atendem individualmente através de projetos e ações de cunho assistencial. (KLEBA; WENDAUSEN, 2009, p. 4)

Neste trabalho, vamos abordar o empoderamento como processo que possibilita que grupos sociais de menor espaço na mídia tradicional igualem o poder do seu discurso em meios de comunicação de rede por meio de dispositivos tecnológicos e internet. Essa conceituação se refere ao primeiro sentido abordado acima, pois compreende que dispositivos tecnológicos podem aumentar a autonomia de indivíduos, possibilitando as mesmas ferramentas que grupos sociais com maior poder de fala. Kleba e Wendausen (2009) compreendem o empoderamento como um processo dinâmico, que acarreta o aumento de poder, que acontece como uma experiência coletiva.

Definimos empoderamento como um processo dinâmico que envolve aspectos cognitivos, afetivos e condutuais. Significa aumento do poder, da autonomia pessoal e coletiva de indivíduos e grupos sociais nas relações interpessoais e institucionais, principalmente daqueles submetidos a relações de opressão, discriminação e dominação social. Dá-se num contexto de mudança social e desenvolvimento político, que promove equidade e qualidade de vida através de suporte mútuo, cooperação, autogestão e participação em movimentos sociais autônomos. Envolve práticas não tradicionais de aprendizagem e ensino que desenvolvam uma consciência crítica. No empoderamento, processo e produto se imbricam,

sofrendo assim interferência do contexto ecológico social, cujos lucros não podem ser somente mensurados em termos de metas concretas, mas em relação a sentimentos, conhecimentos, motivações etc. (KLEBA; WENDAUSEN, 2009, p. 6).

Este processo descrito pelas autoras se relaciona a influência de dispositivos tecnológicos no contexto de convergência cultural. O acesso a dispositivos tecnológicos com o auxílio da internet possibilita que indivíduos com poder de fala reduzido compartilhem suas opiniões para uma larga escala de contatos reunidos em rede. A rede ainda facilita a difusão dessas informações em outros meios. Os colaboradores de uma organização, portanto, passam a ter um maior poder e espaço de fala por meio das redes sociais digitais. Com esses processos, os colaboradores passam a exercer uma postura de colaboração e vigilância dos meios na organização e sociedade em geral (MARQUES; OLIVEIRA, 2015).

O empoderamento dos colaboradores já acontece de maneira intensa nos processos comunicacionais externos e cabe à organização trazer esse contexto de mudança social para dentro das organizações. As interações digitais que ocorrem nos meios informais de comunicação e externo às organizações ampliam o local de fala dos empregados. Esses processos que transcorrem na informalidade das redes sociais potencializam sua autonomia e alcance dos seus discursos. Norbert Herriger (2006) escreve sobre como profissionais podem contribuir para a criação de espaços onde possa ocorrer esse processo.

Profissionais ou agentes externos podem catalisar ações ou auxiliar na criação de espaços que favoreçam e sustentem processos de empoderamento, os quais refletem situações de ruptura e de mudança do curso de vida. Através deste processo, pessoas renunciam ao estado de tutela, de dependência, de impotência, e transformam-se em sujeitos ativos, que lutam para si, com e para os outros por mais autonomia e autodeterminação, tomando a direção da vida nas próprias mãos. (HERRIGER, 2006 a, p.16).

O procedimento de empoderamento, porém, não deve ser fornecido ou realizado para as pessoas, pois essa lógica vai contra a noção de autonomia, tão importante neste processo. Os próprios grupos e parcelas sociais devem empoderar a si mesmos, através das possibilidades que surgem no ambiente (KLEBA;

WENDAUSEN, 2009). O profissional de Relações Públicas deve, portanto, criar as possibilidades no ambiente organizacional para que o empoderamento ocorra, porém, assumindo um papel apenas de mediador, pois quem irá executar as ações são os próprios colaboradores.

Luís César Araújo (2001) elenca 5 benefícios de se possibilitar o empoderamento aos colaboradores:

1. Coordenação de trabalhos de maior complexidade;
2. Maior motivação e interação entre equipes;
3. Mais tempo para execução das tarefas realizadas pelo superior;
4. Maior segurança na continuidade das tarefas quando o superior não está;
5. Menor tempo na tomada de decisão.

Todos esses processos são possibilitados a partir da concessão de autonomia para que os colaboradores realizem sugestões e alterações na realização dos procedimentos organizacionais.

O incentivo à participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões na organização é determinante para a implementação de uma cultura de empoderamento dentro da empresa. Antônio Guerreiro filho (2011) destaca a importância de explicitar aos colaboradores a relevância de suas opiniões e sugestões para a tomada de decisões estratégicas.

No âmbito da comunicação interna, todos esses benefícios apresentados são refletidos em maior satisfação no ambiente de trabalho. Além disso, incentivar a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões irá conceder uma visão mais ampla dos problemas organizacionais específicos daquela empresa, o que irá proporcionar uma maior assertividade ao processo comunicacional (ARAÚJO, 2001).

### 3.2.1 Por uma rede colaborativa

Nos capítulos anteriores, abordamos as reconfigurações da sociedade e conseqüentemente da comunicação que ocorreu ocasionada pela intensa produção tecnológica e as mudanças culturais da Era da Convergência. Neste novo cenário, o desafio de se fazer uma comunicação interativa e apreciada pelos colaboradores de

uma organização é colocada em pauta e só pode ser solucionada por meio da adoção de uma rede colaborativa.

Em um artigo publicado no Meio&Mensagem em outubro de 2017, Mauro Segura (2017), executivo de marketing e comunicação, fala sobre a reconfiguração dos canais de comunicação interna. Ele enfatiza a necessidade da construção de canais colaborativos, que se aproximem dos processos de interação informais, que os colaboradores acessam fora do ambiente de trabalho.

Existe um impasse evidente, com as pessoas em suas vidas privadas vivendo um intenso ativismo nas mídias sociais, compartilhando suas ideias e visões pessoais sobre qualquer assunto, e essas mesmas pessoas, já como funcionários em seus ambientes de trabalho, lidando com poucos canais colaborativos de comunicação e limitada liberdade de expressão. Entre os dois extremos existe um equilíbrio que precisa ser encontrado pelas organizações, de forma que a comunicação interna seja vista como engajadora e desenvolvedora de boas relações, e não algo desconectado da realidade do dia a dia ou do anseio das pessoas. (SEGURA, 2017).

Segura (2017) enfatiza que, além de possibilitar essas interações on-line, é necessário que as organizações capacitem seus colaboradores quanto à presença e atuação nas mídias sociais frequentemente, a fim de tornar essa experiência ainda mais saudável. Terra (2011) também acredita na necessidade desta reconfiguração dos meios de comunicação da empresa, uma vez que as mídias digitais alteraram profundamente a cultura da nossa sociedade.

Estamos na era da midiatização dos indivíduos, da possibilidade de usarmos mídias digitais como instrumentos de divulgação, exposição e expressão pessoais; daí o termo usuário-mídia: um produtor, criador, compositor, montador, apresentador, remixados ou apenas um difusor dos próprios conteúdos. (TERRA, 2011, p.67)

Os colaboradores, portanto, demonstram esse comportamento também dentro das organizações. Desta forma, torna-se imprescindível a elaboração de planos de comunicação que não apenas emitam mensagens, mas que possibilitem que os receptores também as construam, a fim de adequar o discurso a necessidade real do público. Compreende-se assim a formação do modelo interativo de comunicação, onde o receptor também é emissor das informações.

No modelo interativo, a comunicação é um processo circular – no qual emissor e receptor alteram posições em termos de recebimento/emissão

de mensagens. Já o modelo transacional entende que as pessoas são simultaneamente emissoras e receptoras de mensagens (...). Percebe-se que no modelo transacional tudo vai se concentrando na construção de significado compartilhado, à medida que as pessoas criam, estimulam e desenvolvem um processo comunicativo. (MARCHIORI, 2011, p. 2).

Essa troca e conexão entre as pessoas, porém, não é fruto das mudanças culturais da Era da Convergência e sim um processo intrínseco, presente na sociedade desde sua constituição inicial para a construção de significados. A inserção da tecnologia e das redes sociais apenas evidenciaram a circulação de conteúdos (JENKINS, 2008).

Diante deste cenário de convergência, Henry Jenkins, Sam Ford e Joshua Green (2014) propõem um modelo de propagabilidade de informações que impulsiona a circulação de conteúdo por parte dos interesses do público-alvo. Este modelo remete ao público a capacidade de refletir sobre o que é proposto e construir esse novo discurso de maneira colaborativa, assim como proposto por Marchiori (2011). “O público tem um papel ativo na ‘propagação’ de conteúdos, em vez de somente servir como portador passivo da mídia viral: suas escolhas, seus investimentos, seus interesses e propósitos, assim como suas ações, determinam o que ganha valor” (JENKINS; FORD; GREEN, 2014, p. 47).

Além das novas interações tecnológicas, a rede colaborativa também torna-se necessária devido a diversidade cultural encontrada nos ambientes organizacionais. Para Stanley Deetz (2008) a comunicação colaborativa é um processo de interação em que a diversidade é utilizada na construção de novas ideias e na transformação das diferenças em produtividade. A comunicação colaborativa, por meio das interações, faz com que o ambiente organizacional seja adequado ao novo contexto que a sociedade está inserida.

Uma interação baseada em processos democráticos, em que todas as vozes têm espaço para expressar suas ideias, abre espaço para a convergência de diferentes experiências e opiniões. A comunicação colaborativa age justamente na construção de novos significados entre os membros das organizações, onde a diversidade de opiniões pode trazer interações e resultados vantajosos (DEETZ, 2010)

Como principais características Deetz e Irvin (2008) apresentam que durante a comunicação colaborativa: os membros solucionam problemas juntos; a interação contínua aumenta as alternativas disponíveis; a busca pela compreensão de desejos complexos acontece por meio das interações; a procura em grupo tem como objetivo a descoberta de novas

circunstâncias; a determinação de um problema se dá por uma ação coletiva; os discursos vão em direção à finalidade da interação; ocorre a procura de alternativas que são possíveis de serem praticadas e os sujeitos participantes da ação são responsáveis pelas tomadas de decisões. (Abrapcorp, 2014, p.6)

As interações colaborativas, portanto, desafiam processos já instituídos nas organizações, onde a comunicação interna é apenas mais uma ferramenta de controle e disciplina (BUENO, 2015). “A cultura tradicional que ainda vigora nas organizações é avessa a riscos de toda ordem, especialmente quando se trata de incorporar novos espaços de relacionamento e diálogo, como as mídias sociais” (BUENO, 2015, p. 139)

Mauro Segura (2017) concede ao cenário da comunicação colaborativa um papel significativo à comunicação interna. Com a criação de uma rede colaborativa é possível transformar por inteiro a comunicação organizacional, criando uma plataforma inclusiva, em que todos os colaboradores podem ser protagonistas das mensagens. O executivo ainda elencou 10 dinâmicas, que antes eram consideradas tendências, mas atualmente se comprovam nos novos processos comunicacionais:

1. Rede colaborativa como principal canal de comunicação interna;
2. Produção de conteúdo feita pelos funcionários;
3. Mídias Sociais abertas como importantes ferramentas da comunicação interna;
4. Transformação comunicação interna em uma área de curadoria e engajamento;
5. Integração intensa entre as várias áreas da empresa;
6. Reforço do papel de liderança com conversas abertas;
7. Menos texto, mais vídeos e imagens;
8. Ouvir mais do que falar;
9. Transparência e clareza como base da comunicação;
10. Mobilidade e colaboração.

Todas essas dinâmicas levam em consideração o contexto em que os colaboradores estão inseridos e a maneira como eles querem realizar a comunicação, adequando os processos às necessidades reais dos funcionários.

Interrompemos a produção de revistas impressas e murais. Reduzimos a prioridade dos meios que não são dinâmicos e interativos. Tornou-se fundamental levarmos a comunicação aonde o funcionário está, com conveniência e facilidade. Tal premissa privilegia soluções e canais que permitam mobilidade e interação instantânea. (SEGURA, 2017).

Wilson Bueno (2015) elenca estratégias básicas em que a comunicação colaborativa é inserida no contexto das mídias sociais. A primeira se refere a criação

de grupos de discussão. Eles podem ser relacionados a interesses institucionais comuns ou simplesmente mobilizar os colaboradores para debates sobre temas relevantes.

O planejamento desses grupos deve incluir um código de conduta, a explicitação clara dos objetivos e uma dinâmica que permita o diálogo franco e produtivo com o estímulo a participação e o respeito a divergência de ideias e opiniões. para que o funcionamento de um grupo de discussão assuma uma perspectiva efetivamente estratégica deve haver um foco claramente definido para qual convergirão as atenções, os debates e os comentários. (BUENO, 2015, p.141-142).

A segunda estratégia consiste no compartilhamento de soluções e informações entre os colaboradores. A ideia é criar um grande campo de inteligência coletiva, onde os colaboradores podem trocar experiências e informações em um amplo processo de gestão de conhecimento. Por fim, ele também sugere o incentivo a circulação *on-line* de informações que contribuam para aumentar o nível de conhecimento técnico para os colaboradores.

A construção de um diálogo plural e que não considere apenas os interesses das empresas é a tendência da comunicação interna e uma maneira de adaptá-la às mudanças culturais da Era da Convergência. Não podemos compreender os colaboradores como pessoas isoladas a esse novo processo de interação. A construção de uma rede colaborativa é decisiva na inclusão dessas pessoas nas organizações e da criação do sentimento de pertencimento, que levará ao engajamento desse público.

Apesar de essas estratégias serem reconhecidas e mostrarem a necessidade da reconfiguração da comunicação interna, essa nova metodologia muitas vezes é barrada nas organizações e os métodos antigos e unilaterais infelizmente ainda são comuns. É necessário enxergar esse novo modo de diálogo não apenas como uma tendência, mas também como um objetivo de superação para as organizações.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nos capítulos anteriores, compreendemos, por meio do embasamento teórico, como a comunicação organizacional pode e deve se atualizar no contexto de convergência que a sociedade está inserida. Essa pesquisa bibliográfica foi realizada a partir do levantamento de teses, documentos, livros, entrevistas com profissionais da comunicação e anais de eventos científicos que abordam os principais temas para a investigação do nosso problema de pesquisa. Compreender o campo amplo no qual nosso problema de pesquisa está inserido foi essencial para verificar as tendências e parâmetros que a comunicação colaborativa se encontra hoje e seu histórico na área de estudos das relações públicas.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. (...) Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos. (GIL, 2016, p.30).

Em um primeiro momento, realizamos uma leitura exploratória dos materiais levantados, a fim de identificar quais mais se encaixavam no contexto do nosso problema de pesquisa. Esses trabalhos foram agrupados nos capítulos teóricos desta tese. Em um segundo momento, foi realizada uma leitura analítica, organizando os conhecimentos de forma linear. A leitura analítica visa ordenar e sumariar todas as informações pesquisadas, a fim de obter respostas para o problema de pesquisa (GIL, 2016).

Deste modo, na trilha metodológica seguimos a orientação de Jiani Bonin (2008), que destaca a importância da pesquisa da pesquisa. Por isso, investigamos diversos trabalhos acadêmicos e publicações na área da comunicação organizacional para fazer um mapeamento geral do ambiente em que o nosso problema de pesquisa se encontra.

Realizar pesquisa da pesquisa implica trabalhar concretamente com investigações produzidas no campo (e em áreas de interface) relacionadas ao problema/objeto, para fazer desta produção elemento ativo na sua elaboração. Tal movimento exige desde ações mais operativas de levantamento das pesquisas quanto trabalho alentado de reflexão e desconstrução, que permita ao pesquisador empreender apropriações, reformulações e alargamentos de proposições, em vários níveis. Um mapeamento geral das pesquisas realizadas é importante para situar-se neste processo, e orientará o trabalho de reflexão aprofundada daquelas que se mostrem relevantes. Programas de pesquisa da pesquisa



devem então ser elaborados para que este movimento se concretize efetivamente na investigação. (BONIN, 2008, p. 123).

A partir da pesquisa da pesquisa, pudemos verificar a relevância do objeto estudado e fundamentar nosso trabalho com teorias existentes, identificando os desafios já enfrentados por pesquisadores com problemas de pesquisa semelhantes aos nossos e os conhecimentos obtidos por eles. Além disso, foi possível identificar questões relevantes a serem abordadas a fim de contribuir ao campo da pesquisa em comunicação. Deste modo, a pesquisa da pesquisa contribuiu para identificar possibilidades de aprofundamento deste trabalho, assim como questões a serem superadas.

No plano propriamente metodológico, pode oferecer inspirações e elementos para arquitetar métodos e procedimentos constitutivos da investigação em processo. Observando o sentido deste movimento, vemos que oferece elementos teóricos, metodológicos, contextuais e empíricos para a elaboração da problemática. Entrar em contato com a produção do campo e trabalhar com ela (na tensão) é, portanto, uma prática fundamental para sustentar efetivos avanços na produção de conhecimentos do campo. (BONIN, 2008, p.123)

Para analisarmos como os processos de comunicação colaborativa se desenvolvem, realizamos um estudo de caso na Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná (CELEPAR). Diferentemente de outros delineamentos de pesquisa, no estudo de caso a análise e a interpretação de dados ocorrem simultaneamente. Desta forma, o processo irá contar com uma multiplicidade de enfoques analíticos.

Segundo os estudos de Antonio Carlos Gil (2016), este caso caracteriza-se como decisivo, pois procura confirmar e compreender uma teoria já existente. Além disso, ele também é instrumental, pois irá aprimorar o conhecimento sobre a comunicação interna neste novo contexto.

O estudo de caso torna-se relevante neste trabalho, pois irá possibilitar compreender de forma prática os desafios da construção de um meio de comunicação digital que seja apropriado pelos colaboradores das empresas. Escolhemos para este trabalho analisar o aplicativo Rede Paraná, da Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná – Celepar, plataforma de comunicação colaborativa desenvolvida pela própria empresa para seus colaboradores. A ferramenta se insere no contexto analisado anteriormente e nas teorias levantadas na pesquisa bibliográfica.

Para compreender melhor o objeto estudado, realizamos visitas à sede da Celepar, em Curitiba (PR), onde pudemos conhecer o aplicativo utilizado e entrevistar a responsável pela comunicação da empresa e usuários da plataforma. Durante essas visitas, pudemos também analisar o ambiente organizacional por meio de observações dos processos desenvolvidos na empresa.

Vale destacar a análise da dissertação de mestrado de Christiane Steil (2018), “Requisitos para o redesign da Rede Paraná: uma abordagem centrada no usuário”, que trouxe diversas informações técnicas sobre o objeto do estudo de caso. A dissertação foi de extrema importância para compreender aspectos do produto analisado, e a partir de questões e pesquisas levantadas por ela foi possível redesenhar nossa análise.

Para a análise de Steil, realizada em 2017, foi aplicada uma pesquisa survey com uma amostragem bastante ampla (950 respostas) de servidores do governo do Paraná, que têm acesso à plataforma Rede Paraná. Esse levantamento de dados possibilitou analisar o contexto geral do aplicativo e algumas percepções dos usuários com ele. Para compreender mais especificamente a maneira como os colaboradores da Celepar interagem com o aplicativo Rede Paraná, realizamos entrevistas em profundidade com 8 colaboradores indicados pela empresa. As entrevistas aconteceram na própria Celepar, na mesa de cada um dos colaboradores ou mesas de reunião situadas próximas a elas.

As conversas foram guiadas por um roteiro de entrevista, porém a medida que alguns assuntos específicos eram tratados, ou os colaboradores traziam informações relevantes para este trabalho, foram realizadas novas perguntas que não necessariamente estavam previstas no roteiro inicial. O roteiro era composto por 16 perguntas divididas em 3 fases da entrevista: informações gerais, questões sobre como os entrevistados usam redes sociais gerais e a Rede Paraná e por fim como eles analisam e se apropriam da rede social corporativa. Em suma, todas as perguntas realizadas foram abertas, onde os entrevistados tinham ampla liberdade para construir suas respostas, guiadas pelo roteiro proposto, e organizadas por pautas “orientadas por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso” (GIL, 2016, p.120-121).

Nessas entrevistas, procuramos compreender de que forma os colaboradores se apropriam do aplicativo e como ocorre o processo de comunicação colaborativa na empresa por meio dele. Com as perguntas abertas, foi possível identificar de forma

espontânea a interação de cada um dos entrevistados com o aplicativo. Durante esse processo, foram realizadas visitas periódicas a Celepar, a fim de entender com maior efetividade os processos organizacionais e a influência que o aplicativo tem nesse ambiente.

Após a coleta de dados, todos os resultados obtidos foram analisados. Comparamos todas as respostas individuais a fim de identificar o perfil dos colaboradores e a possibilidades de interação na empresa. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para que os dados fossem visualizados com maior facilidade, otimizando assim a contabilização das respostas obtidas. Após essa organização dos dados, destacamos todas as informações mais relevantes da transcrição das entrevistas, realizando, portanto, a codificação dos dados. Em um segundo momento, a partir da codificação dos dados foram estabelecidas categorias analíticas, e buscamos identificar padrões entre as respostas obtidas.

Essas categorias são conceitos que expressam padrões que emergem dos dados e são utilizadas com o propósito de agrupá-los de acordo com a similitude que apresentam. O estabelecimento de categorias dá-se geralmente pela comparação sucessiva dos dados. À medida que estes são comparados entre si, vão sendo definidas unidades de dados. (GIL, 2016, p.122).

Durante o processo de leitura das entrevistas, destacamos informações que correspondiam a padrões de interação dos colaboradores com o aplicativo, a fim de identificar semelhanças entre os perfis entrevistados. Identificamos as seguintes categorias:

- Usuário conectado (usa redes sociais com frequência);
- Utiliza as redes sociais para fins pessoais e profissionais;
- Entre os canais de comunicação interna disponíveis na Celepar tem maior contato com o portal expresso (e-mail corporativo da organização) e *newsletter*<sup>4</sup>;
- Usuário ativo e frequente da Rede Paraná;

---

<sup>4</sup> Diferentemente do e-mail marketing, a newsletter é mais focada em produção de conteúdo. Seu objetivo não é ser uma mala direta para estampar promoções e novidades da marca, mas sim para trazer informações relevantes ao público que se interessa por assuntos relacionados à empresa. (CARMONA, 2016)

- Utiliza a Rede Paraná muito pouco pelo seu perfil profissional, muito mais pelo perfil da área que trabalha;
- Gostaria de compartilhar informações no aplicativo com maior frequência;
- Acredita que o aplicativo precisa de mudanças técnicas para se tornar mais usual;
- O usuário se sente exposto ao compartilhar informações dentro do aplicativo;
- Acredita que as discussões realizadas no aplicativo não são continuadas fora dele;
- Identifica o aplicativo como uma ferramenta eficiente para a construção de uma comunicação colaborativa.
- Usa o aplicativo apenas para se informar, não compartilha informações;
- Nunca publicou nenhuma informação pelo seu perfil pessoal, mas realiza publicações periódicas pelo perfil da sua área;
- Utiliza as Redes Sociais apenas para fins pessoais;
- Não é usuário da Rede Paraná;
- Utiliza o aplicativo mais pelas suas funcionalidades (*widgets*<sup>5</sup>) do que pelo compartilhamento de informações com seus colegas de trabalho;
- Nas redes sociais externas, utiliza majoritariamente o Whatsapp<sup>6</sup> e outras Redes Sociais apenas quando são notificados em alguma publicação dos seus colegas;
- Usuário ativo da Rede Paraná;
- Se sente motivado e satisfeito ao compartilhar informações no aplicativo.

Essas unidades de dados foram categorias de respostas que se repetiram entre os entrevistados. Por meio delas, foi possível atribuir significado às informações obtidas e compreender com maior assertividade a interação dos usuários com o aplicativo. Deste modo, traçamos 3 perfis mais frequentes nas entrevistas, que podem ser analisados para compreender de forma mais pontual as interações.

---

<sup>5</sup> Widget é um componente que pode ser utilizado em computadores, celulares, tablets e outros aparelhos para simplificar o acesso a um outro programa ou sistema. Eles geralmente contêm janelas, botões, ícones, menus, barras de rolagem e outras funcionalidades. Esse componente com interface gráfica (GUI) permite adicionar ao sistema operacional uma tarefa específica, como widgets de previsão do tempo, relógio, atualização de redes sociais, emails, etc. (Portal CanalTech, 2018)

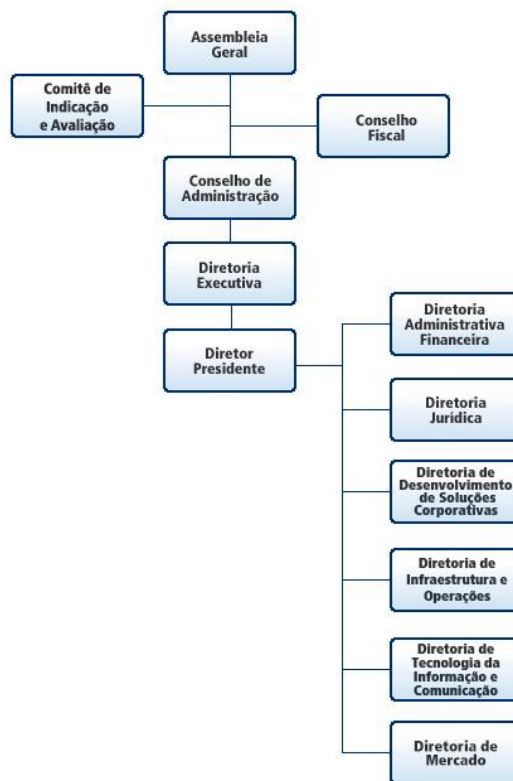
<sup>6</sup> O WhatsApp Messenger é um aplicativo de mensagens instantâneas disponível para diversas plataformas de smartphones. Com ele, você pode enviar e receber mensagens de texto, imagens e arquivos multimídia sem custos adicionais. (PILLOU, 2017)

#### **4.1 DO OBJETO: A CELEPAR E SEUS PÚBLICOS**

A Companhia da Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná (Celepar), fundada em 1964, possui sede em Curitiba e, em 2018, contava com uma estrutura ampla, instalada em 399 municípios. A sua grade de colaboradores conta com mais de 1200 pessoas. O objetivo dessa organização é criar soluções que modernizem a gestão pública, melhorando continuamente o serviço que o governo presta aos cidadãos paranaenses.

A estrutura organizacional da Celepar é construída a partir de uma Assembléia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. A empresa, de capital misto, presta diversos serviços no ramo da tecnologia, como Business Intelligence, Geoprocessamento, Desenvolvimento de Sistemas, Armazenamento de Dados, Consultoria em Tecnologias da Informação e Comunicação, Telefonia IP e Desenvolvimento de Sites.

FIGURA 1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CELEPAR



FONTE: SITE DA CELEPAR, 2018

Aqui destacamos a missão, visão e valores da Celepar, disponíveis no site da empresa (<http://www.celepar.pr.gov.br>) em outubro de 2018. Nas teorias das relações públicas, esses princípios determinam a forma como a empresa constrói seu relacionamento com os públicos. A missão, visão e valores de uma empresa são as formas como a organização pensa e atua nos seus processos cotidianos (IANHEZ, 2006).

Se adequadamente trabalhado, esse conjunto de ferramentas se infiltra na cultura da organização, torna-se guia de comportamento e de ações de cada elemento que a integra. Dessa forma, ele permite a rápida adaptação da organização às mudanças exigidas pela sociedade, com a consequente e necessária alteração da cultura. Faz com que haja uma compreensão maior do papel a ser exercido por seus colaboradores e com

que todos os públicos entendam melhor suas ações e seus posicionamentos perante a sociedade. (IANHEZ, 2006, p. 102).

A Celepar indica sua missão, visão e valores como destacado no quadro a seguir:

QUADRO 1 - CELEPAR: MISSÃO, VISÃO E VALORES

MISSÃO	Aproximar a administração pública e sociedade, provendo soluções de tecnologia da informação e comunicação.
VISÃO	Ser reconhecida pela administração pública do Paraná como a melhor opção em soluções de tecnologia da informação e comunicação.
VALORES	Comprometimento, compartilhamento, respeito ao interesse público e evolução contínua.

FONTE: SITE DA CELEPAR, 2018.

Desta forma, a Companhia atua em conjunto com as prefeituras e o Governo do estado. O seu foco principal é a melhoria da gestão pública e dos serviços prestados ao cidadão. Para isso, a Celepar desenvolve soluções de tecnologia da informação e comunicação que visem deixar esses serviços mais adequados aos cidadãos paranaenses.

Seus clientes são compostos por diversas instituições governamentais, prefeituras, secretarias, assembleias e outros órgãos de atendimento público. Apesar de atender diretamente órgãos do governo, a Celepar considera o cidadão como público prioritário.

Ainda que os nossos clientes sejam instituições do governo, consideramos como principal público-alvo o cidadão. Portanto, a prestação de serviços deve contemplar a disponibilização de informações completas e atualizadas, com agilidade, credibilidade e foco nas pessoas. (STEIL, 2018, p.15)

Em uma pesquisa survey, realizada por Christianne Steil em 2017, enviada a todos os colaboradores da Celepar e respondida por 950 pessoas, foi possível traçar um perfil geral dos colaboradores da empresa. A pesquisa mostrou que a parcela de homens e mulheres na empresa é bem dividida, sendo 48% dos colaboradores homens e 52% mulheres. A faixa-etária média é de 40 a 59 anos, e o tempo médio de serviço de 5 a 24 anos. Um fato interessante sobre os colaboradores da Celepar é

que 66,5% dos entrevistados indicaram possuir pós-graduação, o que indica uma escolaridade elevada dos servidores.

Atualmente, a equipe de comunicação e marketing utiliza diversos canais para se comunicar com seu público interno: jornal mural, display no corredor, display no banheiro, e-mail marketing (expresso), intranet, newsletter, portal RH e aplicativo Rede Paraná. Já a comunicação externa é realizada por meio do site institucional, Facebook e Instagram. A equipe de comunicação e marketing é composta por 11 pessoas, entre elas designers e estagiários.

Por se tratar de uma empresa altamente ligada com a tecnologia, a Celepar sempre se mostra atenta a lançamentos e inovações relacionados a comunicação. Ao seguir essa tendência, em 2014 lançou um de seus projetos, o aplicativo Rede Paraná, que além de buscar ser uma inovação no desenvolvimento da administração pública no Brasil, também foi construído para a composição de uma plataforma de comunicação colaborativa. O aplicativo Rede Paraná surge neste contexto, acompanhando as tendências de comunicação e se apoiando em estratégias de programação livre, a fim de integrar órgãos e servidores do estado.

A viabilização dessa plataforma teve como propósito criar uma rede de colaboração, integração e comunicação, buscando solução para a fragmentação da administração pública. A Rede Paraná tem como objetivo facilitar a cooperação entre servidores, gestores e órgãos públicos do Estado do Paraná, modernizando a gestão da informação e do conhecimento no setor público. E ainda, possibilitar a replicação da solução em outras esferas, consolidando ambientes de pesquisa e organizando a publicação de informação no Estado. (STEIL, 2018, p.17)

Desta forma, se apoiando na missão de promover soluções tecnológicas, a Celepar construiu uma rede social corporativa, que além de integrar seus funcionários, busca também incentivar e facilitar a colaboração entre eles na troca de conhecimentos e na integração das suas atividades profissionais. Além disso, o aplicativo consiste em uma maneira inovadora de se realizar comunicação e otimizar os processos de relacionamento dentro da empresa. Entre os benefícios apresentados pela empresa ao utilizar o aplicativo se destacam a melhoria de produtividade, redução de custos e a maximização do capital intelectual.

A iniciativa proposta pela CELEPAR ao Governo do Estado permite conectar um universo de milhares de servidores públicos e os órgãos estaduais, eliminando territórios hierárquicos e geográficos, facilitando a cooperação e a troca de experiências entre profissionais, captando e



reutilizando esse conhecimento informal, e ainda, fomentando um ambiente de trabalho aberto e colaborativo. (STEIL, 2018, p.20)

A Rede Paraná, porém, não procurou os colaboradores, parcela majoritária de usuários do aplicativo, para o seu desenvolvimento. O seu desenvolvimento foi organizado somente pelas reivindicações levantadas por gestores de tecnologia e informação da Celepar, fato que ocasionou diversas divergências de expectativas pelos usuários. Apesar de o aplicativo Rede Paraná estar disponível para outras empresas do estado, nesse trabalho iremos analisar somente a sua utilização na sede da Celepar.

#### 4.1.1 Rede Paraná: interação e incentivo

A Rede Paraná foi escolhida para ser estudada neste trabalho por ser um aplicativo participativo e colaborativo, onde os funcionários são incentivados a compartilhar informações com seus colegas de trabalho, sejam elas relacionadas a sua função dentro da empresa ou não.

Em uma descrição técnica, a Rede Paraná se caracteriza como uma ferramenta on-line, construída a partir de um software aberto, próprio para a construção de redes sociais. A interface do aplicativo foi pensada de acordo com o ISO 9241-11<sup>7</sup>, que se preocupa com a sua usabilidade e acessibilidade. Além disso, o seu design foi pensado de forma que sua visualização seja responsiva com diversos aparelhos, sejam eles computadores ou *smartphones*. O aplicativo pode ser acessado via internet apenas pelos servidores públicos do governo estadual. Não é necessário realizar cadastro. O login e a senha são os mesmos utilizados pelos colaboradores ao acessar seu e-mail, ferramenta que está disponível a todos. Atualmente a Rede Paraná já foi completamente implementada na Celepar, Detran e Secretaria da Fazenda do Paraná e projeto prevê que o aplicativo seja aplicado em todas as empresas do Governo do Paraná.

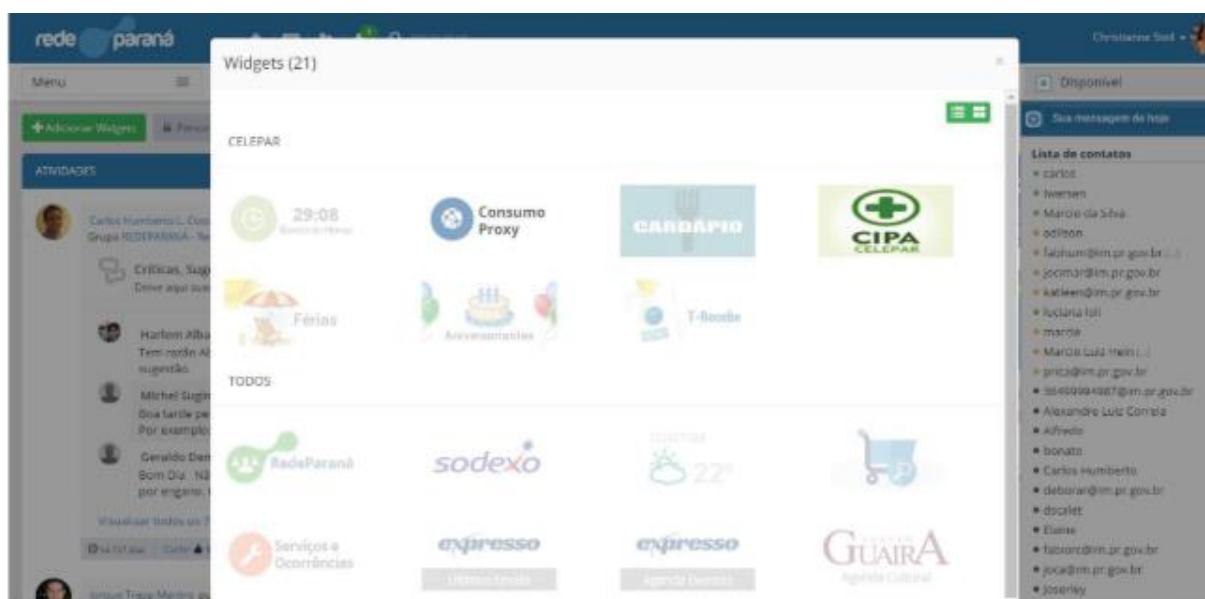
O aplicativo se organiza de forma personalizável, reunindo funções tanto corporativas quanto de interação social. Sua página principal pode ser customizada, e o usuário pode definir os *widgets* que são mais interessantes para a sua experiência.

---

<sup>7</sup> ISO 9241-11 define usabilidade e explica como identificar a informação necessária a ser considerada na especificação ou avaliação de usabilidade de um dispositivos de interação visual em termos de medidas de desempenho e satisfação do usuário. (VENEZIANI, 2013)

Esses *widgets* permitem que a tela inicial seja otimizada e individualizada para cada um dos colaboradores da Celepar. As aplicações que podem ser incluídas anualmente são: Banco de horas, Cardápio Funcel (Restaurante corporativo localizado dentro da Celepar), Formulário Quase Acidente, Lista de colaboradores que estão em férias, Lista dos aniversariantes, T-recebe (sistema interno da Celepar para liberar a entrada de visitantes na empresa), Área comum de contatos e grupos, Saldo Sodexo (vale alimentação e vale refeição), previsão do tempo, classificados, Serviços e Ocorrências (painel de tarefas pendentes que pode ser acompanhado pelo gestor), Expresso (sistema de e-mail corporativo da Celepar), Agenda, Agenda cultural do teatro Guaíra, Cotação diária do câmbio, Lista telefônica e links favoritos.

FIGURA 2 - WIDGETS DO APLICATIVO REDE PARANÁ



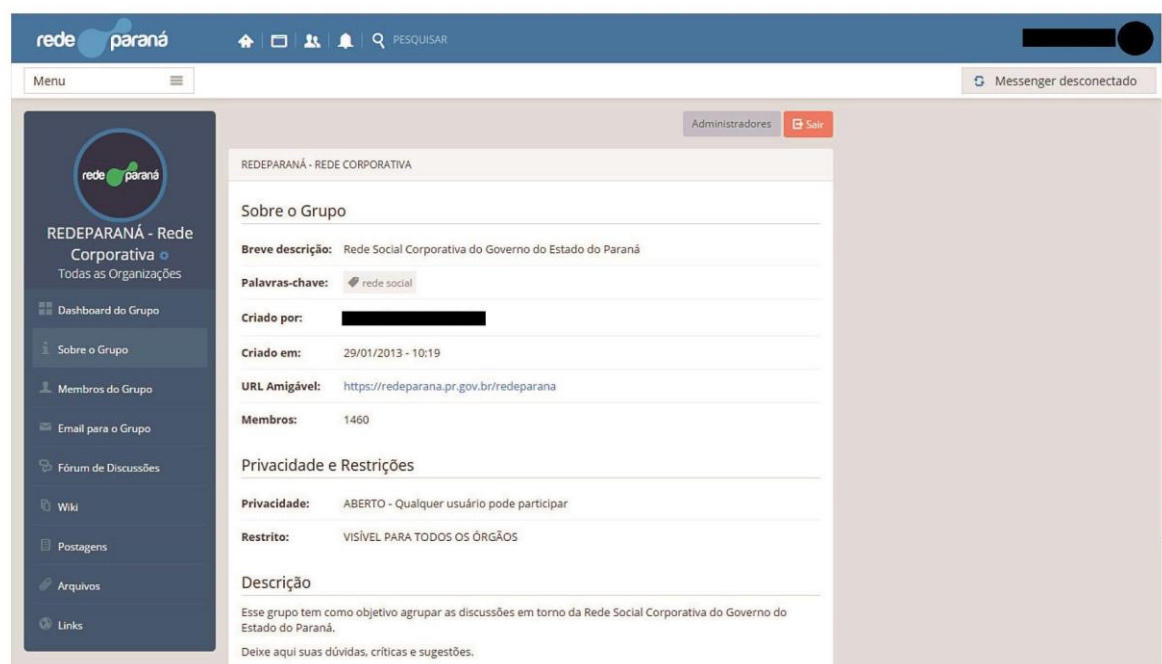
FONTE: CHRISTIANE STEIL, 2018

Entre todas essas opções, os colaboradores podem escolher aquelas que forem mais interessantes para a sua utilização. É interessante observar que algumas das funções são extremamente voltadas para facilitar e agilizar as atividades corporativas dos funcionários, assim como prevê a intenção do aplicativo. Enquanto isso, outras funções se remetem a informações que abrangem a vida externa a companhia, como o calendário do Teatro Guaíra, que pode ser visto também como um incentivador cultural. Em entrevista de profundidade com a diretoria de Marketing e Comunicação da Celepar, Nicole Coradin (2018), fui informada que a intenção de

reunir essas diversas aplicações é justamente incentivar que os colaboradores procurem a rede por aplicações mais práticas, e que a experiência ao utilizar o aplicativo seja mais completa e produtiva. Como comentado anteriormente, a Celepar possui vários outros canais de comunicação interna e a Rede Paraná, além de servir como fonte para a construção dos outros meios, procura integrar todos eles na mesma plataforma.

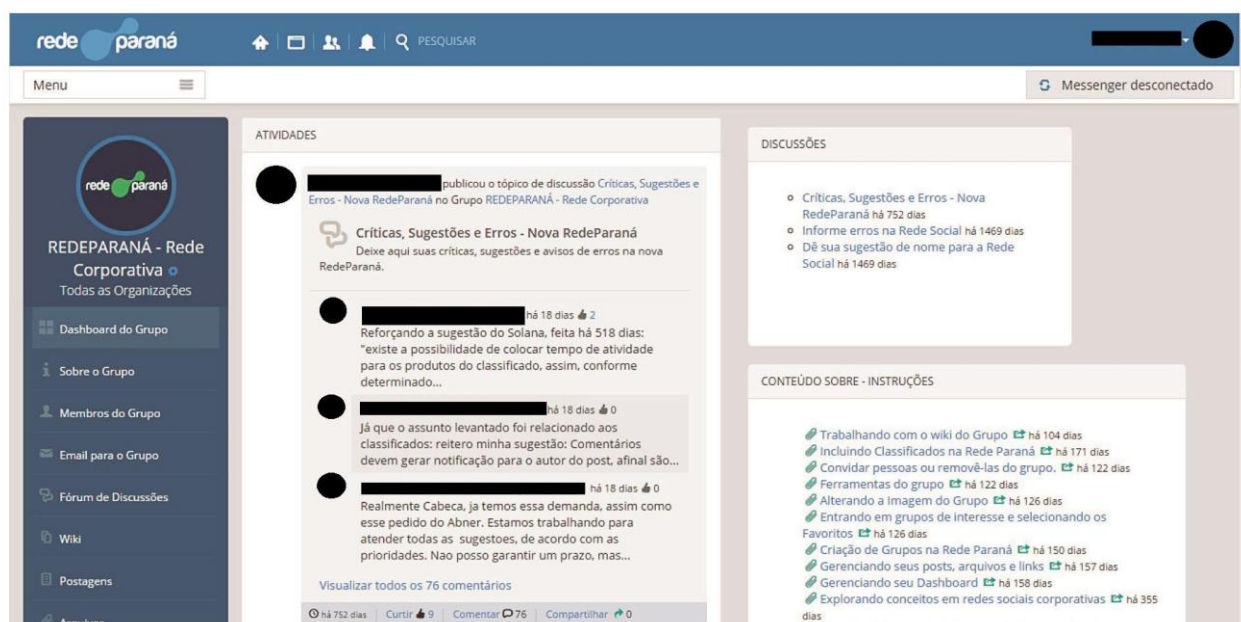
A maior concentração de interação entre os usuários acontece nos grupos de discussão, que podem ser criados por qualquer tipo de perfil. Esses grupos são fechados e apenas os membros podem ver as publicações ou interagir com os participantes dele. Na Celepar, é comum criar esses grupos para cada área específica da empresa ou grupo de trabalho, mas também são criados grupos sobre assuntos externos e que podem se manifestar na Celepar, como grupos sobre esportes, por exemplo. Esses grupos de discussão permitem que os diálogos aconteçam em um ambiente fechado e mais controlado, evitando a maior exposição publicamente. Por essa razão, esses grupos acabam tendo um maior volume de participação e interação do que os posts em modo público.

FIGURA 3 - INFORMAÇÕES TÉCNICAS SOBRE UM GRUPO DA REDE PARANÁ



FONTE: CHRISTIANE STEIL (2018)

FIGURA 4 - CAPTURA DE TELA DE UM GRUPO DA REDE PARANÁ



FONTE: CHRISTIANE STEIL, 2018

Uma outra possibilidade é criar grupos abertos. Nesses locais, é possível compartilhar informações e arquivos, criar discussões, debater sobre assuntos

específicos, tirar dúvidas e várias outras interações. Os administradores do grupo definem critérios de privacidade que devem ser seguidos por todos.

No aplicativo também é possível que o servidor atualize as informações do seu perfil pessoal, utilizando-o como um blog, para compartilhar qualquer tipo de informação, divulgar eventos, promover debates, realizar enquetes etc. Neste perfil, o usuário encontra campos para a descrição do setor e cargo que trabalha, adicionar seus principais contatos, habilidades e competências. Uma das intenções dos criadores é que o aplicativo fosse utilizado pelos colaboradores propagarem informações sobre assuntos específicos que eles possuem conhecimento, mas que nem todos sabem. Por exemplo, um engenheiro que sabe muito sobre musicalidade, poderia compartilhar seus conhecimentos com outros colegas de trabalho. A intenção era realmente criar uma rede colaborativa de troca de informações entre os colaboradores e as postagens públicas se situam nessa função.

Atualmente, observa-se uma utilização do aplicativo abaixo do esperado. Apesar dos esforços de comunicação realizados o aplicativo ainda não é utilizado por boa parte dos usuários. Em entrevista em profundidade com alguns funcionários da Celepar, muitos informaram dificuldades para operar o sistema, falta de responsividade, carência de funções atrativas e recepção negativa das postagens como os principais motivos de não se utilizar o aplicativo (informação verbal)<sup>8</sup>. São vários os relatos que apresentam dificuldade de uso da Rede Paraná. “Nota-se um distanciamento entre os benefícios propostos pela solução e o cotidiano dos usuários, evidenciando uma lacuna a ser desvendada sobre quais são os motivos que estão impactando na prática de uso da Rede Paraná.” (STEIL, 2018, p.18).

Steil (2018) realizou uma pesquisa survey com colaboradores do Governo do Estado do Paraná, onde pode analisar quais questões são consideradas relevantes pelos usuários ao utilizarem o aplicativo. Foram obtidas 950 respostas que contribuíram para a compreensão das expectativas dos colaboradores quanto ao aplicativo. Em certa fase da pesquisa, os entrevistados deveriam indicar quais interações julgavam mais relevantes para uma boa experiência com o aplicativo. De todas as opções apresentadas, selecionamos as que se relacionavam diretamente

---

<sup>8</sup> Entrevista concedida por colaboradores da Celepar - Companhia da Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná. **Entrevista com Colaboradores da Celepar** [set. 2018]. Entrevistadora: Camila Wzorek. Curitiba, 2018. 1 arquivo. mp3 (127 min). A identidade dos colaboradores foi preservada.

com o processo de apropriação do aplicativo pelos colaboradores. Entre elas, a considerada mais necessária pela amostra foi a importância em participar e criar grupos de discussão, onde 41% dos colaboradores julgou muito importante, 29% importante e 15% neutros a essa questão.

Em seguida, considerada por 40% dos colaboradores muito importante para a interação com o aplicativo está a possibilidade de postar, indicar links e compartilhar informações com os outros usuários. Um outro aspecto considerado muito relevante por 39% dos colaboradores é a importância para criar e consultar *wikis*. A possibilidade de personalização do app também foi considerada muito relevante por 35% dos colaboradores. Nesta pesquisa, os colaboradores também puderam elencar quais recursos consideram mais importantes para a melhor utilização do aplicativo. Entre elas destacaram-se as seguintes sugestões, que separamos em categorias no quadro a seguir:

QUADRO 2 - FUNCIONALIDADES E SUGESTÕES

FUNCIONALIDADES	SUGESTÕES
<b>Integração de sistemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Único login e ambiente para acessar tudo, e-mail, vida funcional etc.;</li> <li>- Integração com sistemas diversos; Informações da vida funcional concentrada e completa;</li> </ul>
<b>Comunicação Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar comunicação interna do órgão;</li> </ul>
<b>Autonomia para editar e criar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de criação de páginas de conteúdo e subpáginas com edição colaborativa e postagem de comentários;</li> <li>- Ferramenta para gerenciamento de atividades de trabalho para gestão de atividades compartilhadas em grupo;</li> <li>- Permissões para criação de grupos de discussão abertos ou criar grupos restritos ao setor, órgão ou secretarias;</li> </ul>
<b>Segurança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segurança da informação;</li> </ul>
<b>Memória</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Galeria de fotos;</li> <li>- Espaço de armazenamento, repositório de documentos;</li> <li>- Calendário de grupo;</li> <li>- Acesso ou disponibilização de base com índice de projetos existentes ou em desenvolvimento no governo do Paraná;</li> <li>- Acesso à lista dos nomes de sistemas em uso na CELEPAR;</li> </ul>

<b>Interatividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquete;</li> <li>- Possibilidade de marcar pessoas no meio do texto das publicações;</li> <li>- Acesso às informações dos contatos no perfil;</li> <li>- Área de discussões, plataforma de conhecimento compartilhado;</li> <li>- Acesso aos sistemas de recursos humanos de forma mais interativa, podendo dar encaminhamentos por formulários on-line, ponto, gestão de férias;</li> </ul>
-----------------------	--

FONTE: ADAPTAÇÃO DA AUTORA DO TCC A PARTIR DA DISSERTAÇÃO DE STEIL, 2018.

Além dessas considerações, em uma das questões abertas, 198 colaboradores indicaram processos que julgam necessários para o aprimoramento da plataforma. Entre as respostas, destacam-se 59 pessoas que apontaram a necessidade de aprimorar e ampliar a divulgação da Rede Paraná. Outras 18 pessoas também indicaram a necessidade de realizar treinamentos e ter acesso a materiais de apoio para facilitar o acesso a ferramenta.

Steil (2018) também realizou um ensaio de interação com 30 colaboradores que se voluntariaram a participar de outros processos da entrevista. Durante 20 dias, esses colaboradores tiveram que realizar uma série de tarefas no aplicativo que haviam sido elencadas anteriormente. Neste processo, eles indicaram quais procedimentos tiveram mais facilidade ou dificuldade para realizar. Após o final dessa pesquisa, foi questionada qual a relevância do aplicativo para o seu trabalho. Dos 30 funcionários participantes, 12 afirmaram que a Rede Paraná é muito relevante para o seu dia-a-dia na Celepar, 10 indicaram como relevante, 7 neutros e 1 colaborador indicou o aplicativo como muito irrelevante.

Apesar de não se adequar inteiramente às expectativas dos usuários, o aplicativo Rede Paraná se encaixa no contexto de comunicação acelerada e colaborativa. Essas rápidas mudanças tecnológicas dão origem o que alguns autores chegam até a chamar de quarta revolução industrial.

Estamos no início de uma revolução que está mudando fundamentalmente, o modo como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos uns com os outros. Em sua escala, alcance e complexidade,

o que considero ser a quarta revolução industrial é diferente de tudo o que a humanidade já experimentou antes. (SCHWAB, 2016, p.6)

Schwab (2016) ainda observa que os próprios indivíduos desencadearam essa revolução, ao adotarem e passar a desenvolver suas interações por meio de formatos colaborativos. Nesse cenário, a tecnologia e as inovações assumem a atribuição de propiciar uma relação de compartilhamento de informações entre as pessoas, ocasionando uma responsabilidade coletiva.

Desta forma, o aplicativo Rede Paraná se preocupa em criar soluções de comunicação colaborativa em um ambiente corporativo com as práticas de gestão de projetos e governança de tecnologia da informação (STEIL, 2018). Apesar de ainda não atender inteiramente às expectativas dos seus usuários, o canal é extremamente relevante na destruição de barreiras hierárquicas e possibilitar um meio de comunicação onde o colaborador pode assumir inteiramente o seu papel de propagador de informações, na construção de uma comunicação com agentes ativos. A partir da possibilidade de se tornar um agente ativo na comunicação, o colaborador contribui também para a construção de um plano de comunicação colaborativa, que serve tanto para a empresa, ao poder ser mais assertiva nas suas ações, quanto para o colaborador, que pode fazer uso de um canal em que ele pode expressar sua opinião de forma direta.

O conhecimento está descentralizado, as verdades não são mais absolutas - com isso, recriar modelos de atuação, construir novas formas de negócio que vão ao encontro das necessidades não atendidas do nosso público-alvo, são essenciais para se ter sucesso nas iniciativas propostas. O comunicador de hoje precisa trabalhar em uma plataforma colaborativa, que coloque o ser humano no centro das decisões, apoiada na tangibilização de ideias que levem a soluções inovadoras no ato de comunicar. (BENETTI, 2016, p.34).

O aplicativo Rede Paraná preocupa-se também com a gestão do conhecimento interno da Celepar. Que compreende sistematizar todas as ferramentas que podem identificar uma empresa, a fim de ter mais claros seus conhecimentos estratégicos.

Gestão do conhecimento significa em organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos



estratégicos para gerar resultados para as Instituições. E benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders). (TERRA, 2005, p.8)

Christianne Steil descreve em sua dissertação de mestrado (UFPR, 2018), que os responsáveis pelo projeto de construção da Rede Paraná informaram-se por meio de seminários, pesquisas e análise de mercado sobre as soluções e possibilidades de plataformas de colaboração corporativa. A Rede Paraná constituiu a modernização da gestão dos processos da administração pública por meio de uma base colaborativa de informações.

Perceberam que uma plataforma integradora de sistemas e rede colaborativa seria a tecnologia apropriada para aproximar servidores públicos e órgãos. O planejamento dessa plataforma deveria levar em conta o ecossistema de um órgão público, compreendendo as necessidades dos servidores e os processos que essa ferramenta deveria substituir. Deveria também fornecer condições favoráveis para a coleta e disseminação de informação entre instituições públicas. (STEIL, 2018, p. 30).

Segundo os autores Unger e Chandler (2009 apud por Steil, 2018), no momento de se projetar redes sociais, deve-se fundamentar os objetivos na experiência do usuário. Desta forma, o destaque do planejamento devem ser os usuários potenciais, a facilidade de interação, proteção e integridade das informações exibidas.

Atualmente, a equipe de Comunicação Interna da Celepar reconhece no aplicativo uma boa fonte de conteúdos para a construção dos seus canais. Nicole Coradin reconhece no aplicativo um importante caminho para o diálogo aberto e bilateral, onde os colaboradores podem, de maneira simples e ágil, ter suas demandas recebidas pela empresa (informação verbal)<sup>9</sup>.

Um dos maiores desafios da equipe é realmente trazer os colaboradores ao aplicativo e estimular o seu acesso pelos colaboradores. No seu lançamento foi realizada uma campanha intensa de divulgação, que possibilitou que vários usuários aderissem à plataforma. Mesmo assim, pelas deficiências técnicas da Rede Paraná, muitos usuários não se fidelizam ou não demonstram interesse em continuar o acesso ao aplicativo. A equipe de comunicação percebe essa evasão de usuários e realiza diversas ações que buscam recuperá-los e incentivar a sua utilização.

---

<sup>9</sup> Entrevista concedida por CORADIN, Nicole. **Entrevista com Nicole Coradin** [set. 2018]. Entrevistadora: Camila Wzorek. Curitiba, 2018. 1 arquivo .mp3 (23 min.).

Os *widgets* já funcionam como ferramentas diferenciadas que servem como incentivos para que os colaboradores acessem o aplicativo. Uma estratégia que está sendo utilizada pela Celepar para estimular o acesso é realizar ações integradas entre todos os meios de comunicação, mas que em certo estágio da campanha seja necessário realizar alguma interação no aplicativo.

Existem algumas ações que realizamos especificamente pela Rede Paraná. A gente estava fazendo uma campanha de implementação do código de conduta da empresa. Na primeira etapa, nós resolvemos fazer um concurso cultural. Então era uma fase de reflexão sobre o que as pessoas sabiam sobre cultura e sobre ética. Fizemos só na Rede Paraná. Usamos o e-mail para divulgar, mas todo o processo foi realizado na Rede Paraná. (...) Essa foi uma ação que aconteceu lá dentro. (informação verbal)<sup>10</sup>

A realização de promoções culturais dentro do aplicativo também é uma tática que vem sendo utilizada pela Celepar e que se mostra eficiente na atração e fidelização dos usuários. Mesmos aqueles colaboradores que não sentem vontade de compartilhar informações no aplicativo ou não gostam do diálogo dentro da plataforma, podem acessá-la buscando participar dessas ações a fim de adquirir os prêmios sorteados.

A Rede Paraná é uma iniciativa inovadora da Celepar no Governo do estado do Paraná. A sua implementação fomenta e incentiva o desenvolvimento de uma comunicação colaborativa dentro dos órgãos do governo. Para compreender de forma mais prática e assertiva o modo como colaboradores se apropriam da ferramenta realizamos uma entrevista em profundidade com alguns colaboradores que será apresentada no próximo item deste capítulo.

## 4.2 ANÁLISE

Durante o processo de elaboração deste trabalho, foram realizadas visitas periódicas à Celepar. Essas visitas foram essenciais para compreender a organização e funcionamento da empresa. Atualmente a Celepar conta com mais de 1200 servidores, que são divididos em diferentes salas em um prédio localizado no bairro

---

<sup>10</sup> Entrevista concedida por colaboradores da Celepar - Companhia da Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná. **Entrevista com Colaboradores da Celepar** [set. 2018]. Entrevistadora: Camila Wzorek. Curitiba, 2018. 1 arquivo. mp3 (127 min). A identidade dos colaboradores foi preservada.

São Lourenço, em Curitiba. É possível localizar traços de uma cultura organizacional baseada na tecnologia nos processos da empresa. Um exemplo básico é o cadastro de visitantes, que acontece por meio de um terminal com um sistema próprio e automatizado, sem depender de recepcionistas.

Em todos os contatos que tive com os colaboradores não observei tensão alguma ou desconforto com relação ao ambiente de trabalho ou processos organizacionais da Celepar. O perfil geral dos usuários da Rede Paraná foi determinado pela pesquisa survey realizada por Christianne Steil (2018) em sua tese de mestrado. A porcentagem de homens e mulheres é bem próxima, sendo que 48% dos entrevistados se identifica com o gênero masculino e 52% com o gênero feminino. A idade média dos colaboradores está entre 40 a 59 anos e o tempo de serviço médio varia de 5 a 24 anos. Destes colaboradores, 50% afirmaram realizar mais de 20 acessos por mês na Rede Paraná, 23,3% de 10 a 19 acessos, 23,3% 1 a 9 acessos e 3,3% dos entrevistados informaram nunca ter acessado a plataforma.

Neste TCC, para compreender melhor a interação dos colaboradores com as Redes Sociais e o aplicativo Rede Paraná, em setembro de 2018, foram realizadas 8 entrevistas com colaboradores de 21 a 35 anos, com tempo de serviço na Celepar de 9 meses a 15 anos e de diferentes áreas e funções. De caráter qualitativo, as entrevistas com esses funcionários foram fundamentais para aprofundar alguns temas, como a relação dos colaboradores com as redes sociais, canais de comunicação interna da Celepar e, principalmente, com o aplicativo da Rede Paraná.

Em um primeiro momento procuramos compreender como os colaboradores se relacionam com as redes sociais não-corporativas fora da empresa, como Facebook, Whatsapp, Twitter, Instagram etc. Todos afirmam utilizar pelo menos duas dessas redes sociais diariamente. Os colaboradores entrevistados comentaram que conseguem separar bem essas redes sociais do meio profissional, e, na sua maioria, as utilizam apenas para o contato com amigos e familiares, evitando assuntos profissionais nesses aplicativos. Em alguns casos específicos, os entrevistados indicaram usar o Whatsapp para resolver questões profissionais, por ser um meio mais rápido e único canal com colegas de trabalho ou clientes. Dentre as redes sociais abordadas, Facebook e Whatsapp são as mais utilizadas pelos colaboradores, o que corresponde ao padrão de uso das redes sociais pelos brasileiros. Segundo o relatório Digital in 2017, feito pela We Are Social em parceria com a Hootsuite, o Facebook e

Whatsapp são os aplicativos mais acessados pelos brasileiros, com 130 e 120 milhões de usuários respectivamente.

Os entrevistados apresentaram padrões bem variados de apropriação dessas redes sociais, portanto identificamos diferentes perfis. Enquanto alguns se mostraram usuários ativos e altamente conectados, outros não dedicam muita atenção às Redes Sociais e acabam acessando somente quando são informados sobre um conteúdo específico ou convidados a participar de alguma interação com seus amigos.

No ambiente da Celepar procurei compreender também como os colaboradores se relacionam com os meios de comunicação interna da organização. Atualmente a Celepar dispõe dos seguintes canais de comunicação: Jornal Mural, Display de Corredor, Display de banheiro, Portal Expresso (e-mail corporativo), site, Rede Paraná, intranet e portal RH. De todos os canais apresentados, por unanimidade os que mais se destacam e são acessados pelos colaboradores são o Portal Expresso (e-mail corporativo) e a Newsletter, canal criado recentemente, mas que está sendo bem aceito pelos colaboradores e trazendo bons resultados para a equipe de comunicação. Em seguida, a Rede Paraná foi indicada como terceiro canal mais aceito e acessado pelos colaboradores.

FIGURAS 5 E 6 - E-MAIL CORPORATIVO DA CELEPAR (EXPRESSO)



FONTE: CELEPAR (2018)

A Newsletter, canal destacado pelos colaboradores, é publicada quinzenalmente, e traz assuntos recentes sobre a Celepar e notícias relevantes para a empresa.

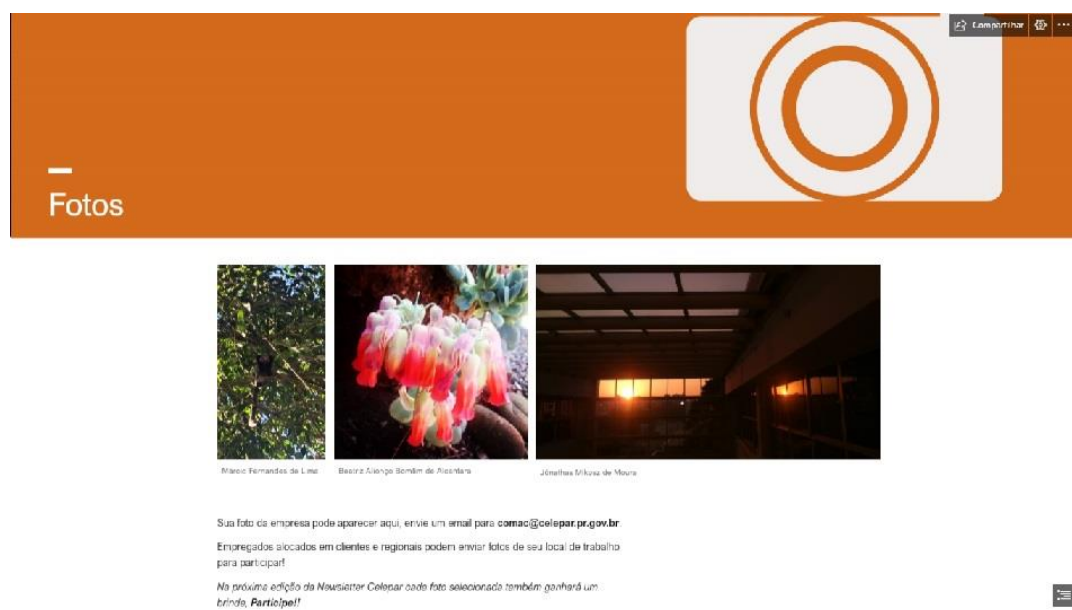
FIGURA 7 - TRECHO DA NEWSLETTER DA CELEPAR



FONTE: CELEPAR (2018)

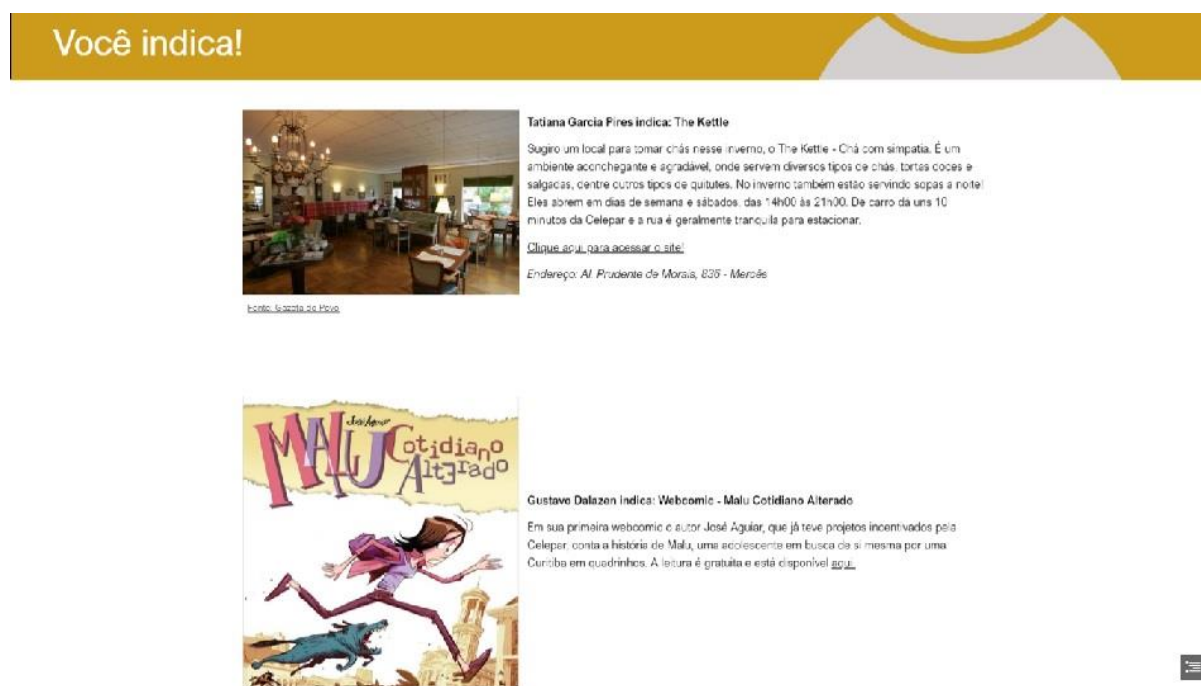
Algumas sessões da Newsletter já funcionam com o princípio de colaboração de informações entre os colaboradores e a empresa. Os funcionários são convidados a enviarem dicas de locais e fotos, compartilhando acontecimentos do seu cotidiano.

FIGURA 8 - TRECHO DA NEWSLETTER DA CELEPAR



FONTE: CELEPAR (2018)

FIGURA 9 - TRECHO DA NEWSLETTER DA CELEPAR



FONTE: CELEPAR (2018)

O padrão de utilização da Rede Paraná pelos entrevistados apresenta um critério diferente do identificado nas redes sociais não corporativas. Todos os entrevistados que se declararam usuários do aplicativo afirmam utilizá-lo apenas

quando estão na empresa e nunca fora dela. Além disso, a maioria dos colaboradores não têm o costume de usar a Rede Paraná com seus perfis pessoais para o compartilhamento de informações no modo público. No aplicativo, além de criar um perfil pessoal, é possível também criar um perfil para cada uma das áreas da empresa. Apesar de possuírem perfis individuais, a maioria dos entrevistados alegaram preferir realizar publicações por meio das contas de suas áreas. Nessas contas, eles costumam informar a rede sobre inovações que a área trouxe para a organização, eventos que está organizando ou participou, ações estruturadas pela equipe e outras notícias que se relacionam às ações desenvolvidas pelo seu grupo de trabalho. Essa forma de interação deixa o processo muito mais institucional.

Através das entrevistas, pude perceber que as interações em si acontecem muito mais por esses perfis das áreas. A maioria dos entrevistados alegou somente utilizar seus perfis pessoais para se inteirar sobre o que está acontecendo na organização e ler informações gerais sobre sua rede de contatos. Muito raramente realizam publicações ou compartilham links em modo público. Um dos motivos possíveis é o medo de exposição e recepção negativa no ambiente corporativo. Apesar de não reportarem alguma publicação própria que gerou desconforto, os colaboradores temem que isso aconteça por verem algumas reações negativas dos servidores dentro do aplicativo.

Me sinto um pouco exposta ao compartilhar as informações. Nunca tive nenhuma situação negativa ocasionada por isso, mas já vi de outras pessoas e é por isso que evito um pouco. Eu não ligo para a exposição, tanto que uso outras ferramentas. Nas outras eu vejo ganho. Por exemplo, vou manter relacionamento com os meus amigos e a minha família e vou receber nem que seja carinho dos meus familiares. No LinkedIn eu vou compartilhar uma experiência e vou ver pessoas dando sugestões ou coisas boas. Aqui eu só vi retorno quando era no negativo. As pessoas tem dificuldade, talvez, de falar coisas positivas. Isso talvez me faz pensar. (informação verbal)<sup>11</sup>.

Além disso, uma barreira que as redes sociais corporativas ainda enfrentam é a norma de conduta profissional, que acaba “contendo” os colaboradores nas suas interações. Isso faz com que os colaboradores participem mais e fomentem mais

---

<sup>11</sup> Entrevista concedida por colaboradores da Celepar - Companhia da Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná. **Entrevista com Colaboradores da Celepar** [set. 2018]. Entrevistadora: Camila Wzorek. Curitiba, 2018. 1 arquivo. mp3 (127 min).

discussões dentro dos grupos fechados, uma das ferramentas do aplicativo Rede Paraná.

Dentro dos grupos me sinto confortável. Quando é público, algumas pessoas que não estão a par do conceito podem interpretar de uma maneira errada. Especialmente dentro de um ambiente corporativo eu preciso tomar um certo cuidado com as publicações. Embora ainda haja uma comunicação mais descontraída, provocativa e informal eu continuo dentro de uma rede corporativa da empresa, então preciso prestar atenção (informação verbal).<sup>12</sup>

As interações entre os colaboradores realmente acontecem dentro dos grupos de discussão. Eles podem ser organizados a partir da proximidade de alguma área específica ou por assuntos que transcendem o ambiente empresarial e reúne interessados para discutir sobre ele. O grupo mais ativo e com o maior número de interações da Celepar é o grupo de Mobilidade. Ele surgiu quando alguns colaboradores perceberam que o ambiente do bicicletário da empresa não estava sendo tão utilizado quanto deveria. A partir disso o grupo começou a fazer campanhas de divulgação do espaço, benefícios de se ir ao trabalho de bicicleta e a compartilhar várias outras matérias relacionadas ao tema de mobilidade. O número de bicicletas no bicicletário triplicou depois da criação do grupo e hoje a mobilidade sustentável é uma política muito mais forte na empresa.

Essa é a principal colaboração do aplicativo para a construção de uma comunicação abrangente e participativa entre os colaboradores. A área de comunicação está presente na grande maioria dos grupos e procura sempre informações relevantes para reaproveitar nos seus canais e reforçar por meio de campanhas. Esse esforço é reconhecido pelos colaboradores, que percebem essa melhoria e aceitação das informações aproveitadas pela comunicação.

Teve um desencadeamento recente que foi em relação a canecas e copos descartáveis e o uso exagerado disso. Eu coloquei uma publicação lá (na rede) e acabou repercutindo. O pessoal comentou e desencadeou em uma ação de sustentabilidade que a empresa pretende fazer nos próximos dias (informação verbal)<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Entrevista concedida por colaboradores da Celepar - Companhia da Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná. **Entrevista com Colaboradores da Celepar** [set. 2018]. Entrevistadora: Camila Wzorek. Curitiba, 2018. 1 arquivo. mp3 (127 min).

A identidade dos colaboradores foi preservada.

<sup>13</sup> Entrevista concedida por colaboradores da Celepar - Companhia da Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná. **Entrevista com Colaboradores da Celepar** [set. 2018]. Entrevistadora: Camila Wzorek. Curitiba, 2018. 1 arquivo. mp3 (127 min).

A identidade dos colaboradores foi preservada.



Esse reaproveitamento de informações consiste em um importante processo da comunicação colaborativa. Isabela Pimentel (2016), especialista em comunicação integrada pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), destaca a contribuição das redes sociais corporativas na facilitação dos processos internos e compartilhamento de informações. A contribuição dos colaboradores para a construção da comunicação é importante para atribuir sentido a esses materiais, facilitando a sua interpretação e apropriação pelos colaboradores.

Outro tema emergente na comunicação estratégica com os funcionários é o uso de redes sociais corporativas, plataformas que permitem troca e compartilhamento de informações em tempo real, facilitando os processos internos, especialmente entre setores diferentes. (...) É necessário incluir este tema na sua estratégia de comunicação com o funcionário, pois os colaboradores estão cada vez mais presentes nestes espaços no cotidiano. Por isso, diversas empresas têm investido na área, para gerar valor através do compartilhamento de experiências. Analisando-se as estratégias de comunicação com funcionários bem sucedidas, é possível perceber que uma campanha faz sucesso não apenas quando motiva, mas também quando faz sentido e estabelece conexões emocionais com a vida pessoal e profissional dos colaboradores. (PIMENTEL, 2016, p. 54).

Em um segundo momento da entrevista me aprofundei nos estímulos e motivações dos usuários a utilizarem a Rede Paraná, processos de apropriação dos colaboradores com o aplicativo e a sua adequação às suas expectativas. A Rede Paraná possui diversas ferramentas relacionadas ao dia-a-dia dos colaboradores na empresa que os atraem a consumir o aplicativo. Os *widgets* foram apontados como importantes diferenciais da Rede Paraná.

Quando me ensinaram a usar o aplicativo Rede Paraná me mostraram vários benefícios, como por exemplo saber o cardápio do que vai ter lá na função (restaurante corporativo localizado no prédio da Celepar), e também tem o “T-recebe”, que é o que a gente usa para cadastrar os visitantes aqui na empresa. Eu uso por essas abas facilitarem o meu dia-a-dia aqui informação verbal)<sup>14</sup>.

Além disso, uma outra qualidade do aplicativo apresentada pelos entrevistados foi o fato de integrar e manter informações de todos os outros canais de comunicação disponíveis e armazenados por mais tempo. “Eu uso o aplicativo para procurar mais informação. Aqui a gente não tem um canal que integre tudo, então quando

---

<sup>14</sup> Entrevista concedida por colaboradores da Celepar - Companhia da Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná. **Entrevista com Colaboradores da Celepar** [set. 2018]. Entrevistadora: Camila Wzorek. Curitiba, 2018. 1 arquivo. mp3 (127 min). A identidade dos colaboradores foi preservada.

normalmente a gente precisa de alguma coisa é lá que a gente encontra.” (Colaborador da Celepar, 2018). Essa informação já foi percebida pela área de comunicação, que replica alguns comentários específicos dentro do aplicativo para que possa ser acessado posteriormente pelos colaboradores. “A diferença dela (da Rede Paraná) para outras ferramentas é que eu posso publicar o conteúdo e você pode ler só quando tiver tempo. Ao invés de eu invadir a sua caixa de e-mail, eu deixo o conteúdo disponível por tempo indeterminado.” (Informação verbal)<sup>15</sup>.

Essa estratégia também é utilizada por outras áreas além da comunicação. Os entrevistadores apontaram que cada vez mais utilizam a Rede Paraná para divulgar e arquivar regulamentos, manuais de procedimentos técnicos e outras publicações relevantes.

Hoje temos usado bastante aqui na minha área por ser uma ferramenta de comunicação efetiva. Então sempre que a gente precisa fazer alguma ação que precise de regulamento a gente acaba postando lá porque é a maneira de chegar mais fácil perto as pessoas (informação verbal)<sup>16</sup>.

Essa estratégia é utilizada inclusive pela CIPA (Comitê, Interno de Prevenção de Acidentes), que possui um grupo próprio e compartilha manuais referentes à segurança.

Também questionei os entrevistados sobre as dificuldades e outros aspectos que tornam a Rede Paraná menos atrativa. Todos os colaboradores apresentaram reivindicações sobre a usabilidade, responsividade e adaptabilidade do sistema operacional do aplicativo. Foi possível perceber uma clara insatisfação e dificuldade para acessar a ferramenta, o que muitas vezes afasta os colaboradores e os desmotiva a realizar publicações. Essas questões de usabilidade da Rede Paraná acabam limitando o uso do aplicativo e dificultando o engajamento dos usuários.

Eu conheço a Rede Paraná tanto de dentro tecnicamente como usuário e acho que ela é ruim ao atender o que as pessoas querem. Em termos de plataforma, usabilidade, design e formas de comunicar. (...) Falta estruturar melhor a plataforma, pois muitas informações corporativas importantes não estão lá e estão bem espalhadas e fragmentadas. Uma

<sup>15</sup> Entrevista concedida por CORADIN, Nicole. **Entrevista com Nicole Coradin** [set. 2018]. Entrevistadora: Camila Wzorek. Curitiba, 2018. 1 arquivo .mp3 (23 min.).

<sup>16</sup> Entrevista concedida por colaboradores da Celepar - Companhia da Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná. **Entrevista com Colaboradores da Celepar** [set. 2018]. Entrevistadora: Camila Wzorek. Curitiba, 2018. 1 arquivo. mp3 (127 min).

ideia para atrair mais pessoas são os widgets, que são alteráveis de acordo com as necessidades. Mas não existe uma cultura de gerar novos widgets. Então não adianta fazer um negócio bonito se você não consegue entregar para as pessoas aquilo que elas querem. O expresso tem várias aplicações e informações importantes, como calendário que podiam estar na Rede Paraná mas não estão. (...) Então acho que ela não é eficiente como poderia ser (informação verbal)<sup>17</sup>.

Apesar de possuir algumas limitações, a Rede Paraná é reconhecida pelos colaboradores como uma Rede Social Corporativa e uma importante ferramenta de comunicação colaborativa. Alguns dos entrevistados alegaram que o número de usuários do aplicativo ainda não é expressivo, mas a grande maioria identifica a ferramenta como um canal de comunicação direto e aberto, que possibilita uma comunicação multilateral entre a empresa e seus colaboradores.

A partir dessas informações geradas nas entrevistas de profundidade, foi possível traçar 3 perfis de usuários da Rede Paraná que se comportam e interagem de maneiras diferentes:

#### a) Usuário Restrito/Crítico

Este perfil foi demonstrado em 4 dos 8 entrevistados, portanto tornou-se o mais expressivo. O usuário Restrito/Crítico é altamente conectado nas Redes Sociais fora da empresa, porém quando se trata da Rede Social Corporativa procura evitar exposições desnecessárias. Deste modo, evita compartilhar informações e usa o aplicativo apenas para ler e se inteirar sobre processos da empresa. Assim, acaba utilizando muito mais o perfil da área em que trabalha do que seu próprio perfil pessoal.

Faço algumas publicações. Muito pouco pelo pessoal, mais pelo da minha área. No perfil pessoa eu falo de alguma coisa que eu achei legal, alguma experiência vivida aqui na minha área. Mas produção de conteúdo realmente eu gostaria de falar mais. Por exemplo, se ela tivesse um pouco mais de uso eu falaria um pouco mais sobre comunicação justamente para disseminar mais a comunicação para outros funcionários (informação verbal)<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Entrevista concedida por colaboradores da Celepar - Companhia da Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná. **Entrevista com Colaboradores da Celepar** [set. 2018]. Entrevistadora: Camila Wzorek. Curitiba, 2018. 1 arquivo. mp3 (127 min).  
A identidade dos colaboradores foi preservada.

<sup>18</sup> Entrevista concedida por colaboradores da Celepar - Companhia da Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná. **Entrevista com Colaboradores da Celepar** [set. 2018]. Entrevistadora: Camila Wzorek. Curitiba, 2018. 1 arquivo. mp3 (127 min).

Este colaborador critica alguns aspectos da ferramenta, e apesar de utilizá-la faz diversas menções à melhorias que poderiam ser realizadas. Além disso, é um pouco pessimista em relação ao alcance do aplicativo. Apesar de acreditar na construção de uma comunicação colaborativa e compreender o modo de funcionamento do aplicativo, acaba utilizando pouco o canal por julgar a interface pouco responsiva e carente de atualizações. Essa situação mudaria caso o aplicativo fosse utilizado por um maior número de pessoas. “Eu acho que o aplicativo não é tão atrativo. Ele poderia ser melhor, se tivesse uma interface mais organizada... Eu acho muito bagunçado. Se você nunca usou, sem a orientação de ninguém não é tão fácil assim de entender (informação verbal)<sup>19</sup>”.

FIGURA 10 - REPRESENTAÇÃO DO COLABORADOR DA CELEPAR



FONTE: VICTORIA GUIDI, 2018

#### b) Usuário Conectado/Ativo

Este usuário é o mais otimista em relação ao aplicativo, apesar de também realizar críticas sobre a sua necessidade de atualização. Diferentemente dos seus colegas, não é muito ativo nas Redes Sociais externas, mas na Celepar é um grande

<sup>19</sup> Entrevista concedida por colaboradores da Celepar - Companhia da Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná. **Entrevista com Colaboradores da Celepar** [set. 2018]. Entrevistadora: Camila Wzorek. Curitiba, 2018. 1 arquivo. mp3 (127 min). A identidade dos colaboradores foi preservada.

fomentador de conteúdos da Rede Paraná. Se no Facebook ou em outras redes sociais ele assume um papel de observador, na Rede Paraná este usuário é quem movimenta os grupos de discussão. Além disso, participa ativamente das ações e campanhas propostas pela empresa. Dos 2 colaboradores que indicaram esse perfil, 2 relataram terem feito parte da gestão da CIPA. Isso acontece, pois, os colaboradores que apresentam esse perfil reconhecem a contribuição do compartilhamento de informações para o crescimento pessoal dos outros colaboradores e da empresa.

Eu sempre tento ajudar da forma que posso. Foi tanto no caso de interesse pessoal como também de poder auxiliar uma área a dar mais uma mão e também ao mesmo tempo mostrar uma ferramenta que eles podiam utilizar e fazer proveito disso. (...) Eu tenho uma percepção de que a informação que está comigo não é minha, e tem que ser passada aos demais. Eu não sou muito de exposição. Mas se e acho que aquela informação é importante ou relevante e pode auxiliar as outras pessoas eu acabo postando (informação verbal).<sup>20</sup>

Por ser altamente ativo e crer na colaboração e troca de conhecimentos para a construção de uma comunicação farta, acaba se tornando líder dos grupos de discussões e se sente satisfeito ao compartilhar informações que julga relevantes.

Eu não oficialmente acabo liderando o grupo de mobilidade e uma série de processos. (...) Eu consigo gerar material, e isso é o ponto principal em qualquer ambiente. Abracei o grupo de mobilidade por uma questão filosófica. Parte da minha atuação dentro da empresa quanto fora. Não está relacionada principalmente a minha atividade técnica da empresa, mas sim, assim como a CIPA, do aspecto mais humano da empresa (informação verbal)<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Entrevista concedida por colaboradores da Celepar - Companhia da Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná. **Entrevista com Colaboradores da Celepar** [set. 2018]. Entrevistadora: Camila Wzorek. Curitiba, 2018. 1 arquivo. mp3 (127 min).

<sup>21</sup> Entrevista concedida por colaboradores da Celepar - Companhia da Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná. **Entrevista com Colaboradores da Celepar** [set. 2018]. Entrevistadora: Camila Wzorek. Curitiba, 2018. 1 arquivo. mp3 (127 min).  
A identidade dos colaboradores foi preservada.

FIGURA 11 - REPRESENTAÇÃO DO COLABORADOR DA CELEPAR



FONTE: VICTORIA GUIDI, 2018

### c) Usuário Desconectado/Indiferente

O colaborador Desconectado/Indiferente não assume e nem se posiciona frequentemente dentro ou fora da empresa. Assim como não é um usuário ativo das Redes Sociais fora da empresa, não faz questão de se inteirar dos processos internos da Celepar por meio da Rede Paraná. Apresenta várias dificuldades de uso e a apropriação do aplicativo, e este é um dos motivos de ele se afastar da ferramenta. Além disso, assume um perfil mais pessimista em relação a ele e não vê um benefício claro ao utilizá-lo.

Não uso o aplicativo. Até baixei ele de novo esses dias. Eu tinha esquecido que ele existia. Acho que no começo foi tudo muito novo. Eu baixei e não estava usando e com o tempo esqueci, então apaguei o aplicativo e nem me lembrei. Voltei a usar mês passado. Na verdade acho que falta o que eu quero ver lá. Não sei se vejo exatamente como uma rede social pois meus amigos não estão lá, eu não estou me

comunicando com os meus amigos. Vejo como mais institucional (informação verbal)<sup>22</sup>.

Nas entrevistas, localizei dois colaboradores com esse perfil. Eles alegam ter experimentado o aplicativo alguma vez, mas abandonando o uso assim que não perceberam nenhum benefício ao usá-lo.

FIGURA 12 - REPRESENTAÇÃO DO COLABORADOR DA CELEPAR



FONTE: VICTORIA GUIDI, 2018

---

<sup>22</sup> Entrevista concedida por colaboradores da Celepar - Companhia da Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná. **Entrevista com Colaboradores da Celepar** [set. 2018]. Entrevistadora: Camila Wzorek. Curitiba, 2018. 1 arquivo. mp3 (127 min). A identidade dos colaboradores foi preservada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Era da Convergência, conceito proposto por Henry Jenkins em 2008, configura a transformação cultural ocasionada pelas possibilidades de interação geradas a partir da apropriação de dispositivos tecnológicos. A intensificação do uso desses aparelhos, atrelada ao consumo diferente de mídias alteraram profundamente as relações sociais da nossa sociedade. Esse novo consumo de mídias está diretamente relacionado ao consumo intenso das Redes Sociais.

Estas plataformas recebem destaque acentuado nos estudos das ciências sociais por ocasião da aproximação que geram entre os atores quando estão conectados, reduzindo escalas relacionais micro e macro espaciais. Esta aproximação, logo, cria uma facilidade de acesso às informações, ou seja, uma espécie de globalização do conhecimento. (FRANQUEIRA et al., 2013, p.3).

Por meio dessa aproximação às informações, os atores sociais assumem um novo papel na construção dos procedimentos comunicacionais. Com a facilidade de acesso à dispositivos tecnológicos, os usuários se aproximam da construção da comunicação e passam a participar e exigir representatividade nos materiais midiáticos que consomem. (Franqueira et al., 2013).

A comunicação interna atua diretamente com a construção social dos usuários e deve, portanto, se adaptar a complexidade da nova configuração cultural que vivemos hoje, uma sociedade organizada em rede. O relacionamento com os empregados torna-se então mais intrínseco, e a comunicação interna é desafiada a construir materiais que unem um múltiplo conjunto de vozes que assumem cada vez mais um papel de protagonistas na construção dos discursos comunicacionais. O novo contexto cultural demanda a adequação das ferramentas de comunicação interna para que possa atender de forma eficaz os colaboradores das empresas.

A construção de estratégias de comunicação deve ainda estar atrelada à realidade em que a empresa está inserida. As estratégias deverão ser planejadas de modo que se aproximem aos objetivos da organização e expectativa dos colaboradores (Terra, 2005). Nesse contexto, as redes sociais corporativas, objeto do estudo de caso deste trabalho mostram-se essenciais para atuar como elemento integrador entre os hábitos de consumos dos colaboradores fora e dentro da empresa. A redes sociais corporativas permitem troca de informações profissionais e pessoais



em tempo real, aproximando os colaboradores da empresa e facilitando os processos internos da organização.

Hoje, elas (as redes sociais corporativas) são ferramentas com capacidade de agregar os mais diversos conteúdos e executar uma grande variedade de outros serviços. É necessário incluir este tema na sua estratégia de comunicação com o funcionário, pois os colaboradores estão cada vez mais presentes nestes espaços no cotidiano. (Pimentel, 2016, p. 55)

Diversas empresas investem nessas plataformas para complementar a comunicação interna, facilitando e estimulando o compartilhamento de experiências entre os colaboradores. Ainda assim, o método mecanicista de comunicação unilateral ainda não foi superado. As empresas ainda apresentam ressalvas em aplicar métodos colaborativos, mostrando que apesar de ser considerada uma tendência, a nova configuração da comunicação ainda não é aplicada na sua totalidade. A Celepar, empresa estudada neste trabalho também se atenta a possibilidade de enriquecimento e estreitamento da comunicação com os colaboradores por meio de uma Rede Social Corporativa. O aplicativo Rede Paraná foi construído pensando na possibilidade de integração entre os colaboradores, facilitação dos processos operacionais e ainda no compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários.

Nas entrevistas em profundidade realizadas para este TCC pudemos perceber de que forma essa interação acontece na Celepar e como os colaboradores se apropriam do aplicativo. Apesar de identificarmos 3 perfis diferentes, uma questão foi relevante em todos eles: a falta de adaptação do aplicativo às necessidades dos colaboradores e dificuldades técnicas que eles enfrentam. Durante o processo de criação da Rede Paraná, a maioria dos colaboradores não foi consultada sobre suas preferências, apenas algumas pessoas específicas. Essa falta de alinhamento com os colaboradores no seu desenvolvimento se reflete hoje. Apesar de a grande maioria utilizar e gostar do aplicativo, todos apontam aspectos técnicos que poderiam ser melhorados para que o acesso a Rede Paraná fosse facilitado e ela se adequasse ainda mais ao cotidiano dentro da empresa. A minha sugestão é que seja realizada uma pesquisa intensa com todos os colaboradores, compreendendo os motivos que os fazem utilizar ou não o aplicativo e quais atualizações técnicas que podem ser realizadas para facilitar esse processo. Pimentel (2016), ao falar sobre as redes sociais corporativas ressalta essa necessidade de conexão dos materiais com os colaboradores, a fim de tornar a ação mais efetiva.

Analisando-se as estratégias de comunicação com funcionários bem sucedidas, é possível perceber que uma campanha faz sucesso não apenas quando motiva, mas também quando faz sentido e estabelece conexões emocionais com a vida pessoal e profissional dos colaboradores. (Pimentel, 2016, p.55)

A reconfiguração do perfil de consumo de mídia dos colaboradores acarreta no grande desafio para os relações públicas do futuro: construir estratégias de comunicação eficazes para um público que cada vez mais se sente empoderado e se mostra mais exigente. Se antigamente o receptor era considerado apenas como o estágio final do processo comunicacional, hoje ele assume o papel de coprodutor da mensagem, atuando na sua ressignificação e reprodução para outros usuários. (Mourão; Oliveira, 2006 p.3-4). A comunicação organizacional agora lida com um público ativo, atento e empoderado. A necessidade da atuação estratégica do relações públicas torna-se ainda mais evidente na construção de um diálogo compreensivo e adequado às exigências desse público tão importante. Estar aberto e atento às reivindicações dos colaboradores é um grande diferencial. Para o plano de comunicação interna ser eficaz, é essencial ouvir esses públicos e construir as ações junto à eles.

Os passos de um planejamento de comunicação colaborativa, colocam o ser humano no centro das decisões, tanto para entendê-lo como usuário final, quanto para envolver os comunicadores como agentes de colaboração constante. Essa forma de planejar, permite encontrar soluções inovadoras, que estejam em sinergia com as estratégias da sua empresa. (Benetti, 2016, p. 41)

Os embasamentos teórico e prático deste trabalho ressaltam a necessidade de se construir uma comunicação colaborativa e participativa com os colaboradores. Na Era da Convergência, não existe mais uma verdade absoluta, e os processos devem ser renovados constantemente a fim de não se tornarem obsoletos. Além disso, os colaboradores são fortes influenciadores da opinião pública sobre a empresa, e munidos pelo poder das redes sociais, não aceitam mais uma comunicação monótona, descendente e unilateral. Hoje demandam uma participação ativa não apenas fora da empresa, mas também na construção das relações dentro dela.

O conhecimento está descentralizado, as verdades não são mais absolutas - com isso, recriar modelos de atuação, construir novas formas de negócio que vão ao encontro das necessidades não atendidas do nosso público-alvo, são essenciais para se ter sucesso nas iniciativas propostas. O comunicador de hoje precisa trabalhar em uma plataforma

colaborativa, que coloque o ser humano no centro das decisões, apoiada na tangibilização de ideias que levem a soluções inovadoras no ato de comunicar. (Benetti, 2016, p. 34)

Apesar de desafiadora, a adaptação da comunicação interna na Era da Convergência desenha uma realidade onde os colaboradores serão ouvidos e cada vez mais se sentirão empoderados e conhecedores sobre a sua relevância na nossa sociedade. A comunicação colaborativa não é apenas uma tendência ou necessidade, mas também um dever das empresas para o seu crescimento sustentável e consciente, dando voz aqueles que se ocupam diariamente dos objetivos das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAPCORP (São Paulo). **Comunicação Colaborativa e Interação: Perspectivas que se Entrelaçam**. Abrapcorp, São Paulo. Disponível em: <<https://goo.gl/wvoJD8>> Acesso em: 24, mai, 2018.

AGAMBEN, Giorgio. **O que é dispositivo?**. O que é o contemporâneo? E outros ensaios. Chapecó: Argos, 2009, pp. 27-51.

ALMEIDA, Fernanda T. **“A comunicação interna no contexto das tecnologias digitais de comunicação”**. CELACOM, UNESP, Araraquara. Junho, 2011. Disponível em <<https://goo.gl/eGvEMi>>.

ALMEIDA, A. L. de C.; BAPTISTA, R. D. G. S.; SOARES, P. H. L. **Comunicação interna e redes sociais: desafios e possibilidades no relacionamento com os empregados**. Revista Organicom. Ano 10, Número 19, 2º sem 2013, p. 72-81. Disponível em <<https://goo.gl/8W6kqb>> Acesso em: 23 Abr. 2018

ARAUJO, Luis César G. de. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. Editora Atlas, 2001.

BAQUERO, M.; BAQUERO, R. V. A. **Capital social e empoderamento como construtores de cidadania plena em sociedades em desenvolvimento**. In: MARQUES, A.; MATOS, H. (Orgs.) Comunicação e política: capital social, reconhecimento e deliberação pública. São Paulo: Summus, 2011. p.231-254.

BARRICHELO, Eugenia M. M. R. **Apontamentos sobre as Estratégias de Comunicação mediadas por computador nas Organizações Contemporâneas**. In KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) – Comunicação Organizacional V.1 – São Paulo. Saraiva. 2009. p. 338 a 353.

BENETTI, Flávio. **O DESAFIO DA COMUNICAÇÃO INTERNA COLABORATIVA**. Florianópolis: Social Base, v. 13, 12 fev. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/ABrdyx>>. Acesso em: 10 set. 2018.

BONIN, Jiani Adriana. **Mídia e memórias: delineamentos para investigar palimpsestos midiáticos de memória étnica na recepção**. Fronteiras, Caxias do Sul, maio/agosto 2006.

\_\_\_\_\_. **Explorações sobre práticas metodológicas na pesquisa em comunicação**. São Leopoldo: FAMECOS, 2008. v. 5 nº 37. Disponível em: <<https://goo.gl/hBriaB>> Acesso em: 23. Out. 2018.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003. 369 p.

\_\_\_\_\_. **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. Barueri: Manole, 2015. 244 p.

CANAL TECH (São Bernardo do Campo). Canal Tech. **O que é Widget**. 2018. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/produtos/O-que-e-widget/>>. Acesso em: 18 set. 2018.

CARMONA, Diego. **O que é uma newsletter e como ela pode ajudar no Marketing de Conteúdo?** 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/kiiJC5>>. Acesso em: 21 nov. 2018.

CASTELS, M. **A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 2011. v. 1

CELEPAR - Companhia da Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná (Curitiba). **Empresa: Quem somos; Organograma; O que fazemos**. 2018. Disponível em: <<https://goo.gl/JfSvXa>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

CELEPAR - COMPANHIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PARANÁ. **Newsletter Celepar**. Curitiba, v. 1, p.1-1, maio 2018. Quinzenal. Disponível em: <<https://goo.gl/Ej8YFU>>. Acesso em: 10 out. 2018.

CELEPAR - COMPANHIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PARANÁ. **Newsletter Celepar**. Curitiba, v. 7, p.1-1, jul 2018. Quinzenal. Disponível em: <<https://goo.gl/QWTRD1>>. Acesso em: 10 out. 2018.

CELEPAR - Companhia da Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná (Curitiba). **Entrevista com Colaboradores da Celepar** [set. 2018]. Entrevistadora: Camila Wzorek. Curitiba, 2018. 1 arquivo .mp3 (127 min.).

CELEPAR - Companhia da Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná (Curitiba). **E-mail corporativo (expresso)** [mensagem pessoal]. Mensagem enviada pela equipe de comunicação da Celepar em 16 out. 2018.

COLNAGO, Camila Khroling. **Mídias e redes sociais digitais: Conceitos e práticas**. In: BUENO, Wilson da Costa (Org.). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. Barueri, Sp: Manole, 2015. p. 3-22.

CORADIN, Nicole. **Entrevista com Nicole Coradin** [set. 2018]. Entrevistadora: Camila Wzorek. Curitiba, 2018. 1 arquivo .mp3 (23 min.).

CORREIA, Elizabeth S. **Comunicação Digital e Novas Mídias Institucionais**. In KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) – Comunicação Organizacional V.1 – São Paulo. Saraiva. 2009. p. 317 a 335.

COSTA, Thaís. **Quais são as redes sociais mais usadas no Brasil?** 2018. Disponível em: <<https://goo.gl/VmhUJX>>. Acesso em: 18 out. 2018.

CRESCITELLI, Edson. **A importância do público interno na Comunicação de Marketing**. FACOM - nº 15 - 2º semestre de 2005. Disponível em: . Acesso em: 23 abr. 2018.

DEETZ, Stanley. **Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 82-102.

DOMINGUES, Rosely Mana. **Público Interno: alicerce fundamental para o posicionamento de marca**. Intercom, Ouro Preto, jun. 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/fH3MGU>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

DREYER, Bianca M. **Relações Públicas na contemporaneidade**. São Paulo: Summus, 2017.

FARIAS, Luis Alberto de. **Relações Públicas Estratégicas**. Brasil: Summus, 2011. 320

FAUSTO NETO, Antônio. **Epistemologia do zigue-zague**. In: FERREIRA, Jair; FREITAS, Luiz Antonio Signartes; PIMENTA, José Paoliello (Org.). **Estudos da comunicação: transversalidades epistemológicas**. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2010.

FERNÁNDEZ-PLANELLAS, Ariadna. Study of media habits among youth. The 15M and the Umbrella movements. **El Profesional de La Información**, Barcelona, v. 24, n. 4, p.371-379, julho/agosto 2015.

FRANÇA, Fabio. **Entrevista para a equipe Versátil RP**. 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/8eU2NM>> Acesso em: 17 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica**. Yendis, 2012.

FRANÇA, Ivanir et al (Ed.). **Revista Cultura Colaborativa**. 13. ed. Florianópolis: Social Base, 2016. 56 p. Disponível em: <<https://goo.gl/fR2FsU>>. Acesso em: 4 nov. 2018.

FRANQUEIRA, Bruno Dias et al. **Os ciberespaços de encontro: o desenvolvimento de sites de redes sociais como espaço de socialização**. In: ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA DA MÍDIA, 9., 2013. Artigo. Ouro Preto: Ufrgs, 2013. p. 1 - 15. Disponível em: <<https://goo.gl/vzEqxM>>. Acesso em: 31 out. 2018.

FOUCAULT, M. **O sujeito e o poder**. In: DREYFUS, H., RABINOW, P. Michel Foucault: uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. p. 231-49.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GONÇALVES, Gisela Marques Pereira. **Relações Públicas e responsabilidade pública: da visão sistêmica à visão altruísta**. In: SOPCOM, 6., 2011, Covilhã. **Actas**. Covilhã: Gisela Marques Pereira Gonçalves, 2011. v. 1, p. 407 - 415. Disponível em: <<https://goo.gl/rx6hGW>>. Acesso em: 29 maio 2018.

GUERREIRO FILHO, Antônio. **O poder da camisa branca**. São Paulo: Ed. Futura, 2011.

GUIDI, Victoria Schunck de Godoy. **Representações dos perfis dos colaboradores da Celepar**. Curitiba: Ilustração, 2018. 3 páginas, color, 21 cm x 29,7 cm.

HJARVARD, Stig. **Mediatização: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural**. Matrizes, Ano 5 - Nº2, jan/jun, 2012. São Paulo, Brasil.

HERRIGER, N. **Empoderamento no trabalho social: uma introdução**. 3. ed. Stuttgart: Kohlhammer, 2006.

IANHEZ, João Alberto; MARCHIORI, Marlene et al (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

JENKINS, H. - **A Cultura da Convergência** - São Paulo. Aleph. 2009.

JENKINS, Henry; FORD, Sam; GREEN, Joshua. **Cultura da Conexão, Criando Valor e Significado Por Meio da Mídia Propagável**. São Paulo: Aleph, 2014. 408

KLEBA, E. Maria. WENDAUSEN, Agueda. **Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política**. FAPESC, 2009. Disponível em:<<https://goo.gl/rQvtk6>>. Acesso em 21, Mai, 2018.

KOHL, Chirley Diana. **MEDIAÇÕES NO CONSUMO MIDIÁTICO DE JOVENS EM CONFLITO COM A LEI E DE EVANGÉLICOS: “TIPO, O DIA INTEIRO, NÉ?”**. 2017.

1 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação Social, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/g2HCKf>>. Acesso em: 12 maio 2018.

KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Percursos Paradigmáticos e Avanços Epistemológicos nos Estudos da Comunicação Organizacional**. In – Comunicação Organizacional V.1 – São Paulo. Saraiva. 2009. p. 64 a 89.

LEMOS, C.; DEL GÁUDIO, R. Publicações jornalísticas. In: DUARTE, J. (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 278 – 306.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Portugal: Instituto Piaget, 2000. 288.

LOURDES, Ivone Oliveira. Constituição do campo da comunicação no contexto organizacional: interfaces e construção de sentido. In: **Interações plurais: a comunicação e o contemporâneo**. JESUS, Eduardo de; SALOMÃO, Mozahir (Org.). São Paulo: Annablume, 2008.

\_\_\_\_\_; ALENCAR, Terezinha G. R. **A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: interrelação da comunicação formal com a comunicação informal**. Revista Organicom, ano 10, n. 19, 2º sem. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/mFjJmJ>>. Acesso em 01 maio. 2018.

\_\_\_\_\_; MARQUES, Angela. (2017). **Panorama da produção científica em Comunicação Organizacional no Brasil: avanços epistemológicos, práticas discursivas e redes digitais**. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações (pp. 35-54). Braga: CECS.

MARCHIORI, Marlene. BATISTELA, Morgana. **A comunicação no processo de sustentabilidade das organizações**. Jan, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/kfvtt9>>. Acesso em 14, mai, 2018.

MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações**. Set, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/BRZ4Zh>>. Acesso em 14, mai, 2018.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. - **Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia** - Rio de Janeiro. Ed. UFRJ, 1997.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria Das Mídias Digitais: Linguagens, Ambientes e Redes**. 2. ed. Vozes, 2014. 296



MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, 2005.

MONGE, Peter R. **A ecologia das comunidades organizacionais: sítios de redes sociais** – 1996-2011. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene. *Redes sociais, comunicação, organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2012.

MOURÃO, Isadora. LOURDES, Ivone Oliveira. **Comunicação Organizacional: análise dos construtos teóricos e a práxis na formação do discurso**. XXIII Encontro Nacional da Compós, UFPA, 2015.

PIMENTEL, Isabela. **O DESAFIO DA COMUNICAÇÃO INTERNA COLABORATIVA**. Florianópolis: Social Base, v. 13, 12 fev. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/ABrdyx>>. Acesso em: 10 set. 2018.

PILLOU, Jean-françois. **WhatsApp, o que é isso**. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/TDJVwN>>. Acesso em: 21 nov. 2018.

RABAÇA, Carlos Alberto. Barbosa, Gustavo. **Dicionário Essencial De comunicação**. Lexicon, 2001.

RODRIGUES, Sérgio. **Wiki é um sucesso. Mas o que é wiki?** 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/bqhWqg>>. Acesso em: 21 nov. 2018.

ROMAN, A. R. (2001). **Tonal e modal: as duas instâncias vivenciais do mundo do trabalho: o e-mail e a carnavalização dionisiaca nas organizações**. Tese de Doutorado, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

SAAD, Elizabeth Corrêa. **A comunicação digital nas organizações: tendências e transformações**. Organicom, 2009. Edição especial 10 e 11. Ano 6.

SALGUEIRO, Maria Lúcia. **Interações digitais e a satisfação no trabalho: um olhar sobre a comunicação informal na indústria**. 2017. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação Social, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

SANCHEZ, L. H. A. (2006). **A Comunicação Organizacional interna e o ambiente virtual: novas tendências**. Tese de Doutorado, Universidade Metodista de São Paulo – UMESP, São Paulo, Brasil.

SANTAELLA, Lucia; LEMOS, Renata. **Redes Sociais Digitais: a Cognição Conectiva do Twitter**. Paulus, 2010. 144

SANDI, André. **Comunicação interna digital nas organizações, configurações para o profissional de Relações Públicas**. NP 05 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Centro Universitário Feevale - RS. Intercom, 2004.

SCHWAB, K. **The World Economic Forum. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond, 2016**. Disponível em: . Acesso em: 8 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **A Quarta Revolução Industrial**. Tradução de Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, v. 1, 2016. 159 p. The Fourth Industrial Revolution.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional**. FAMECOS, nº31. Porto Alegre. Dez, 2016.

SEGURA, Mauro. **Comunicação interna no fim da navalha**. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/mrb9nH>>. Acesso em: 23 mai. 2018.

SIGNIFICADO de Smartphone: **O que é Smartphone**:. O que é Smartphone:. 2013. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/smartphone/>>. Acesso em: 21 nov. 2018.

STAZAUSKAS, Giselle. **Comunicação interna versus mídias sociais**. 2011. 1 v. Tese (Doutorado) - Curso de Jornalismo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/U1gqRM>>. Acesso em: 10 maio 2018.

STEIL, Christianne. **REQUISITOS PARA O REDESIGN DA REDEPARANÁ: UMA ABORDAGEM CENTRADA NO USUÁRIO**. 2018. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Design, Setor de Artes, Comunicação e Design, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018. Disponível em: <<https://goo.gl/izqqBh>>. Acesso em: 07 set. 2018.

TERRA, Carolina. **As relações públicas e as novas tecnologias de informação e comunicação**. USP. v1, nº 2. 2005. Disponível em: <<https://goo.gl/5gqc2a>> Acesso em 24 abr, 2018.

TERRA, Carolina Frazon. **Comunicação Corporativa Digital: o futuro das relações públicas na rede**. 2006. 173 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação Social, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

\_\_\_\_\_. **A comunicação organizacional em tempos de redes sociais online e de usuários-mídia**. In: INTERCOM, XXXII., 2009, Curitiba. p. 1 - 15. Disponível em: <<https://goo.gl/YuF2ZN>>. Acesso em: 05 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Mídias sociais e público interno: o uso das redes sociais online de maneira informal** In: INTERCOM, XXXVIII., 2015, Rio de Janeiro. p. 1 - 15. Disponível em: <<https://goo.gl/frNZUb>>. Acesso em: 20 maio 2018.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento – O grande desafio Empresarial**. – São Paulo: Negócio Editora, 2005.

UNGER, Russ; CHANDLER, Carolyn. **O Guia para projetar UX. A experiência do usuário (UX) para projetistas de conteúdo digital, aplicações e web sites**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2009.

VENEZIANI, Ana Cristine. **Norma ISO 9241-11**. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/E89a8t>>. Acesso em: 21 nov. 2018.

WOLTON, Dominique. **Internet, e depois?: Uma teoria crítica das novas mídias**. 1. ed. Sulina, 2003. 232 p.